

**POLA KOMUNIKASI PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN
MOTIVASI KERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN
WONOREJO KOTA PEKANBARU**

SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi serta melengkapi syarat-syarat mencapai gelar
sarjanah Strata 1 (S-1) pada fakultas dakwah dan ilmu komunikasi
Universita Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru**



**DISUSUN OLEH:
MADHIAH
10843001667**

**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2012**

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat beserta salam penulis kirimkan buat junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia ke alam yang penuh cahaya keimanan dan ilmu pengetahuan.

Skripsi dengan judul “*Pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru*”, merupakan hasil karya ilmiah yang ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.I.Kom) pada Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapatkan dukungan dalam berbagai bentuk dari segenap keluarga khususnya ayah dan ibu, saudara-saudaraku tercinta (Julian malindo, Madhiha dan M. Taufiq). Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih atas semangat dan pengorbanan yang penulis terima. Di samping itu, penulis juga menerima bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan uluran tangan dan kemurahan hati kepada penulis. Jadi, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan dengan penuh hormat ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir Karim selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau beserta seluruh stafnya.
2. Bapak Prof. Dr. Amril M, MA selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Dr. Nurdin Abd Halim, M.A Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Suska Riau.
4. Bapak Dr. Yasril Yazid, M.IS dan Ibu Mardhiah Rubani, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan nasehat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen, yang telah memberi bekal ilmu yang tidak ternilai harganya selama mengikuti perkuliahan di Jurusan Ilmu Komunikasi.
6. Ibu Dra. Silawati M.Pd selaku Penasihat Akademik.
7. Bapak Z.I Putra S.STP Selaku Lurah Wonorejo kecamatan Marpoyan Damai kota Pekanbaru yang telah memberikan izin penelitian.
8. Seluruh pegawai kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru, ibu Deswanti. E.SZ.S.Sos, ibu Eli Deswita S.IP, ibu Nuriati, Ibu Irmalia, Dessy Triana S.E, ibu Kamaliah, dan ibu Eka Susi.P.S. yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.
9. Seluruh pegawai Civitas Akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.
10. Teman-teman Jurusan Ilmu Komunikasi khususnya angkatan 2008 dan juga sahabat-sahabat terbaik, Niki Fitri, Susilawati, Reni, Nova, Beli Wirna, Yuni, Yanti, Nurul, Fadli Latif, Hamrianto, Rusmini, Sawino dan seluruhnya yang

tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dan memberikan motivasi selama kuliah di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

11. Teman-teman KKN penulis, di kab. Rohul kec. Bangko kel. Bangko Pusako (Laila, Martha, bang Dius, Andre, Mbak Yuli) yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
12. Kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini, mudah-mudahan amal ibadahnya di terima Allah SWT.

Akhirnya, semoga segala amal jariah dibalas dengan balasan yang berlipat ganda oleh Allah Swt. *Amin amin ya robbal 'alamin.*

Pekanbaru, Mei 2012
Penulis

MADHIAH
NIM. 10843001667

ABSTRAK
POLA KOMUNIKASI PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN MOTIVASI
KERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN WONOREJO KOTA
PEKANBARU

Pada dasarnya komunikasi adalah bentuk interaksi antar individu dalam kelompok maupun organisasi. Bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri, sehingga memiliki semacam jejaring komunikasi. Jejaring komunikasi merupakan pola bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berkomunikasi. Hal inilah yang terjadi di kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru, dimana bentuk komunikasi yang dilakukan Lurah merupakan bentuk komunikasi secara vertikal dan horizontal. Sehingga diharapkan mampu membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

Adapun metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Kegiatan yang dilakukan dalam metode penelitian tersebut yaitu pengumpulan data berdasarkan kenyataan di lapangan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan data yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan analisa dan menginterpretasikan arti data yang dimaksud. Sumber data pada penelitian ini adalah Lurah Wonorejo kota Pekanbaru beserta 4 orang pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru, dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu menentukan kriteria yang harus mendukung tujuan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa pola komunikasi yang digunakan Lurah adalah secara vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal terlihat dari adanya instruksi tugas yang diberikan Lurah, penyampaian pesan secara rasional, ideologi, informasi serta balikan kepada para pegawai. Adapun pola komunikasi horizontal tampak pada interaksi yang terjadi diantara pegawai saat koordinasi kerja dan adanya tindakan pemecahan masalah. Pola komunikasi yang digunakan ternyata mampu membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru. Hal ini terlihat dari adanya rasa semangat kerja para pegawai, kedisiplinan pegawai, kemampuan berinteraksi dengan baik, adanya dorongan untuk berprestasi, meningkatnya partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan pemimpin, serta adanya dorongan mengatasi permasalahan secara bersama-sama. Pola komunikasi secara vertikal dan horizontal tersebut ternyata menghasilkan gambar pola menyeluruh, dimana pola komunikasi menyeluruh melibatkan seluruh pegawai dan Lurah. Semua memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pesan, sehingga dapat berpartisipasi secara adil dan dapat membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Alasan Pemilihan Judul.....	4
C. Penegasan Istilah.....	5
D. Permasalahan	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
F. Kerangka Teoritis.....	8
G. Konsep Operasional	31
H. Metode Penelitian	33
I. Sistematika Penulisan	36
 BAB II GAMBARAN UMUM TENTANG LOKASI PENELITIAN	
A. Sejarah berdirinya kelurahan Wonorejo	38
B. Letak Geografis.....	39
C. Visi dan Misi Kelurahan Wonorejo	40
D. Tugas Pokok Lurah dan Pegawai Kelurahan Wonorejo	40
E. Struktur Organisasi Kelurahan Wonorejo.....	43
F. Keadaan Penduduk.....	43
 BAB III PENYAJIAN DATA	
A. Pola Komunikasi Pemimpin	46
B. Motivasi kerja Pegawai	62
 BAB IV ANALISA DATA	
A. Pola Komunikasi Pemimpin	72
B. Motivasi kerja Pegawai	81
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	89
B. Saran	90
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi memegang peranan penting dalam hubungan antar manusia sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup dari manusia lain (Khatib, 2005: 46). Komunikasi merupakan dasar semua interaksi manusia dan semua fungsi kelompok. Eksistensi kelompok tergantung pada komunikasi, pada pertukaran informasi dan meneruskan arti komunikasi (Walgito, 2008: 78).

Dalam suatu kepemimpinan organisasi, terdapat dua unsur penting yang harus diperhatikan yakni pemimpin dan yang dipimpin. Diantara kedua belah pihak tersebut harus melakukan komunikasi dua arah.

Seorang pemimpin yang efektif melihat organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan dan memiliki keterampilan untuk membangun jaringan tersebut (Rivai, 2004: 70). Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin menjadi peranan yang penting karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakang (Rivai, 2010: 138).

Komunikasi pada dasarnya adalah bentuk interaksi antar individu dalam kelompok maupun organisasi. Bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri, sehingga memiliki jejaring komunikasi (Saefullah, 2005: 300). Untuk

melancarkan komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi tersebut, maka seorang pemimpin memerlukan pola komunikasi dan kerja sama yang baik, dimana interaksi diantara bagian-bagian itu berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Komunikasi yang dilakukan pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat maupun kritikan yang sifatnya membangun (Rivai, 2010: 139).

Pemimpin adalah sosok kharismatik, pemberi dorongan, penggerak dan perintis jalan ke tujuan. Untuk mencapai tujuan, pemimpin memanfaatkan hal-hal yang dapat membantu bawahan (Riberu, 1987: 2). Seorang pemimpin juga adalah orang yang mampu berdiri di depan untuk memberikan komando, arah dan pedoman sehingga ketenangan dapat diciptakan tatkala kelompok menghadapi kesulitan dan kesusahan. Memberikan semangat tatkala anggota mengalami kemalasan dan putus asa, karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya tetapi ia malas dan kurang bersemangat dalam mengerjakan tugasnya (Rivai, 2003: 56). Maka dari itu, dengan memiliki seorang pemimpin yang berkualitas, diharapkan dapat membuat lingkungan kerja yang dinamis antara atasan dan bawahan. Hal ini juga dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi bawahannya, sehingga akan terbentuk pula motivasi kerja yang baik di lingkungan kerja tersebut.

Pemimpin organisasi diharapkan untuk selalu memperhatikan bagaimana keadaan komunikasi orang-orang yang dipimpinnya agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan baik karena peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan

kenaikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan perilaku yang diaplikasikan dalam peningkatan kinerja. Fenomena ini berbanding terbalik dengan apa yang terjadi dikantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru. Dimana Lurah kurang dalam memperhatikan bagaimana keadaan pegawainya, disebabkan jaranganya beliau berada dikantor karena pelaksanaan tugas ke luar kota atau pekerjaan lain. Hal ini tentunya akan berdampak pada terhambatnya pola komunikasi pimpinan dan bawahan serta penurunan semangat kerja bawahan. Sebagaimana penelitian yang dikutip oleh Robert Heller dan Tim Hindle (1998) menunjukkan bahwa jarak antara pengirim dan penerima pesan akan menentukan frekuensi komunikasi, karena jarak yang cukup jauh cenderung membatasi kesempatan untuk berkomunikasi secara efektif (Saefullah, 2005: 298).

Wonorejo adalah salah satu kelurahan di Kecamatan Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau. Dalam konteks otonomi daerah di Indonesia, Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota. kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Tugas Lurah adalah melaksanakan kewenangan pemerintah yang dilimpahkan oleh Camat sesuai karakteristik wilayah dan kebutuhan daerah serta melaksanakan pemerintahan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam menjalankan tugasnya seorang Lurah bertanggungjawab langsung terhadap berfungsinya komunikasi secara kondusif antara dirinya selaku komunikator

dengan pegawai selaku komunikan. Lurah juga bertindak sebagai seorang penyalur yang komunikatif untuk menyertakan anggota dalam kegiatan organisasi.

Kelurahan sebagai unit pemerintah dituntut untuk bekerja secara profesional di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun di dalam menjalankan kegiatan rutinnnya sehari-hari. Lurah selaku pemimpin adalah pusat kekuatan dan dinamisator bagi instansi pemerintahan, mau tidak mau, suka tidak suka harus berkomunikasi pada semua pihak baik melalui formal ataupun informal.

Dalam hal ini, penulis melihat adanya masalah dimana pola komunikasi yang dilakukan Lurah kepada bawahan masih berjalan kurang baik akibat kurangnya perhatian pemimpin terhadap bawahan yang akhirnya berdampak pada semangat kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo. Yang menjadi soal bukanlah berapa kali komunikasi dilakukan, tetapi bagaimana komunikasi itu dilakukan (Jalaluddin, 2003: 129).

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menelitinya lebih lanjut, yang penulis tuangkan dalam sebuah karya ilmiah dengan judul : **“Pola Komunikasi Pemimpin dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan Wonorejo Kota Pekanbaru”**.

A. Alasan Pemilihan Judul

1. Penulis merasa tertarik untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi yang dilakukan pemimpin di kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru dalam membangun motivasi kerja pegawai.
2. Judul ini relevan dengan status penulis sebagai mahasiswa jurusan ilmu komunikasi pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.
3. Dengan meneliti masalah ini, penulis merasa mampu baik dari segi waktu, biaya, buku-buku dan faktor-faktor lain yang mendukung.

B. Penegasan Istilah

1. Menurut Poerwadarminta, dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia mengartikan pola adalah gambar yang dipakai untuk contoh. Arti lainnya, yaitu bentuk struktur yang tetap (Sri Suksesi, 1983: 444).
2. Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung melalui media (Effendy, 2002: 5).
3. Pola komunikasi yang saya maksudkan dalam penelitian ini adalah jaringan interaksi manusia. Komunikasi pada dasarnya adalah bentuk interaksi antar individu dalam kelompok maupun organisasi. Pada praktiknya, bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri, sehingga memiliki semacam jejaring komunikasi. Jejaring komunikasi pada dasarnya

merupakan pola bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berkomunikasi (Saefullah, 2005: 300).

4. Pemimpin adalah seorang yang karena pengalaman, pengetahuan dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan-kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan (Ali, 2008: 5).
5. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2004: 94).

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Mengacu kepada latar belakang yang dipaparkan di atas maka identifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pola komunikasi yang dilakukan pemimpin di kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru dalam membangun motivasi kerja pegawai ?
- b. Faktor apa saja yang menghambat pemimpin dalam berkomunikasi khususnya dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan wonorejo kota pekanbaru ?
- c. Upaya apa saja yang dilakukan pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan wonorejo kota pekanbaru?

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan pola komunikasi Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor Kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pola komunikasi Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor Kelurahan Wonorejo Kota Pekanbaru”.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi pemimpin/Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.
2. Kegunaan Penelitian
 - a. Secara teoritis kegunaan penelitian ini untuk mengembangkan ilmu komunikasi serta melatih penulis dalam menerapkan teori-teori yang telah di dapat dibangku perkuliahan.
 - b. Secara praktis kegunaan penelitian ini sebagai bahan informasi dan sebagai masukan bagi pihak kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

E. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional

Pada sub ini penulis ingin memaparkan beberapa kerangka teoritis yang nantinya dijadikan pembahasan dan tolak ukur pada penelitian pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor Kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

1. Pola Komunikasi

a. Pengertian Pola Komunikasi

Menurut Poerwadarminta, dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia mengartikan pola adalah gambar yang dipakai untuk contoh (Poerwadarminta, 1976: 763). Sedangkan menurut Sri Suksesi pola adalah suatu bentuk struktur yang tetap (Sri Suksesi, 1983: 444).

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku, baik secara langsung melalui lisan maupun tak langsung melalui media (Effendy, 2002: 5).

Komunikasi pada dasarnya adalah bentuk interaksi antar individu dalam kelompok maupun organisasi. Pada praktiknya, bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri, sehingga memiliki semacam jejaring komunikasi. Jejaring komunikasi pada dasarnya merupakan pola bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berkomunikasi (Saefullah, 2005: 300).

Maka dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah jaringan interaksi manusia. Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai “siapa berbicara kepada siapa” mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi (Mulyana, 2006: 174).

b. Pola Komunikasi dalam Organisasi

Berikut adalah beberapa pola komunikasi yang umumnya dilakukan dalam sebuah organisasi yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi di kelompok kerja dalam berbagai bentuk jejaring komunikasi, dan pola komunikasi dalam struktur organisasi.

1) Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam sebuah organisasi. Komunikasi interpersonal ini bisa dilakukan antar individu dalam satu bagian, antar bagian dalam organisasi, antar bawahan, antar pimpinan, maupun antara pimpinan dan bawahan. Terdapat dua bentuk komunikasi yang biasa dilakukan dalam komunikasi interpersonal ini. Pertama, komunikasi lisan yaitu komunikasi yang terjadi dalam percakapan, tatap muka, diskusi kelompok, percakapan telepon dan dalam situasi-situasi lain ketika ucapan digunakan untuk mengekspresikan makna. Komunikasi lisan sangat lazim karena beberapa alasan yaitu komunikasi lisan memicu umpan balik dan pertukaran pemikiran secara langsung dalam bentuk pernyataan ekspresi muka, persetujuan verbal dan gerak tubuh. Tetapi komunikasi lisan juga memiliki kelemahan, yakni

komunikasi ini mungkin tidak akurat jika pembicara memilih kata-kata yang salah untuk menyatakan suatu makna atau melupakan detil-detil penting, jika proses komunikasi lisan mengalami gangguan, atau jika penerima melupakan sebagian dari pesan (Griffin, 2003: 108).

Kedua, komunikasi tulisan adalah komunikasi yang dilakukan seseorang kepada orang lain melalui mediator berupa sesuatu yang dapat menyampaikan pesan pengirim kepada penerima pesan sehingga maksud dari pesan dapat dengan mudah diterima (Saefullah, 2005: 300). Salah satu kelemahan dari komunikasi tulisan adalah komunikasi tulisan mencegah umpan balik dan pertukaran pikiran secara langsung. Biasanya lebih sulit dan lebih memakan waktu dibanding komunikasi lisan. Tentu saja komunikasi tulisan menawarkan sejumlah keunggulan yaitu komunikasi tulisan biasanya sangat akurat dan menyediakan catatan permanen mengenai komunikasi. Pengirim bisa meluangkan waktu untuk mengumpulkan dan mencerna informasi sebelum dikirimkan. Komunikasi tulisan cenderung disukai jika pesan melibatkan detil-detil penting (Griffin, 2003: 108).

2) Komunikasi dikelompok kerja dalam bentuk jejaring komunikasi.

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan

orang dalam organisasi. Bentuk struktur dari jaringan itupun juga akan berbeda-beda (Muhammad, 2009: 102). Menurut Griffin (2000), terdapat berbagai pola komunikasi dalam kelompok kerja yang dapat diidentifikasi, di antaranya adalah :

- a. Pola roda (*wheel*), yaitu pola komunikasi yang menggambarkan dari satu sumber (nomor 1) untuk kemudian pesan disebarkan kepada yang lain dari sumber tersebut. Pola komunikasi seperti ini biasanya dilakukan oleh sebuah kelompok dimana pemimpin memiliki kontrol penuh terhadap seluruh anggota. Sumber informasi yang didapatkan hanya melalui pemimpin yang menjadi satu-satunya sumber informasi. Dalam pola roda semua komunikasi mengalir melalui satu individu sentral yang biasanya diungkapkan pemimpin kelompok (Griffin, 2003 : 109).
- b. Pola huruf Y, sekalipun sumber informasi berasal dari satu sumber (nomor 1), tetapi dalam proses penyebarannya kepada seluruh anggota tidak selalu harus melalui dirinya. Informasi tersebut dapat disebarkan melalui dirinya (nomor 2, 4 dan 5) maupun melalui anggota yang lain (nomor 3 mendapatkan informasi dari nomor 2). Pola komunikasi yang dilakukan dalam sebuah kelompok dimana pemimpin melakukan delegasi atau pelimpahan wewenang atau kepercayaan kepada sebagian dari anggota kelompoknya. Memiliki tingkat sentralisasi lebih rendah yakni dua orang dekat dengan pusat.
- c. Pola bersambung (*chain*), yaitu pola yang menawarkan aliran informasi yang lebih seimbang antar anggota meski dua individu (yang berada di kedua ujung rantai) hanya berinteraksi dengan satu orang lain. Kelemahan ini teratasi dengan

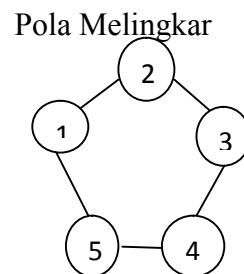
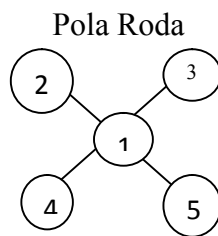
pola lingkaran (Griffin, 2003: 110). Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan pemimpin kepada bawahan sangat tinggi atau bahkan pemimpin benar-benar memberikan kewenangan kepada anggotanya untuk menyampaikan informasi, namun setiap anggota hanya dapat menerima dan memberi informasi maksimum dengan dua orang saja, misalnya orang nomor 3 menerima dari nomor 2 dan memberikan kepada nomor 4. Dan nomor 1 sebagai pemimpin hanya memberikan kepada nomor 2 saja. biasanya berlaku ketika sebuah pekerjaan dalam kelompok lebih bersifat berkesinambungan atau berkelanjutan. Pola komunikasi bersambung ini biasanya berlaku ketika sebuah pekerjaan dalam kelompok lebih bersifat berkelanjutan (Syaefullah, 2005: 300).

- d. Pola lingkaran (*circle*), yaitu pola komunikasi yang dibangun seperti pola berkelanjutan namun lebih bersifat tertutup. Artinya pada akhirnya pemberi pesan akan mengevaluasi hasil-hasil dan implikasi dari pesan pertama yang ia kirimkan dari orang terakhir yang menerima pesan (Syaefullah, 2005: 301).
- e. Pola Menyeluruh (*all Channel*), yaitu seluruh anggota dan pemimpin memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pesan atau informasi sebagai bentuk komunikasi yang dilakukan. Pola komunikasi seperti ini biasanya terjadi dalam moment-moment seperti rapat, diskusi, atau juga dalam sebuah kelompok yang bersifat partisipatif. Kelebihan dari pola ini adalah bahwa bias informasi akan terminimalkan karena setiap orang mendapatkan klarifikasi informasi dari seluruh anggota organisasi (Saefullah, 2005: 300-302). Pola ini yang paling

terdesentralisasi memungkinkan terjadinya aliran informasi secara bebas diantara semua anggota kelompok. Semua orang dapat berpartisipasi secara adil.

Pola komunikasi sangat bersifat situasional. Sebagai contoh untuk sebuah kelompok kerja yang sederhana dan beranggotakan sedikit orang, maka pola roda cukup efektif untuk digunakan. Adapun untuk kelompok anggota yang banyak, pola rantai atau pola lingkaran lebih cocok. Demikian pula untuk situasi lainnya yang mungkin akan sangat berbeda kondisinya antara satu dengan yang lain (Saefullah, 2005: 302). Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Syafriati, 2004 dengan judul “*pola komunikasi antar anggota kelompok Batobo di desa Tanjung Rambutan kecamatan Kampar*”, menunjukkan bahwa pola komunikasi yang ada di Batobo adalah pola menyeluruh (*all channel*), karena dikelompok Batobo ketua tidak menjadi fokus perhatian dan kadang tanpa ketua. Disamping itu setiap anggota dapat berkomunikasi dengan setiap anggota lainnya.

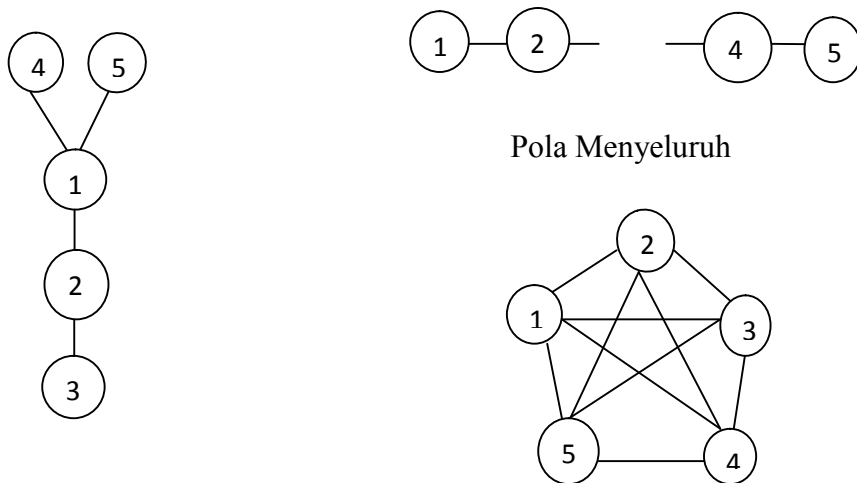
Berikut ini menggambarkan pola komunikasi (Saefullah, 2009: 301) :



Pola Huruf Y :

Pola Bersambung





Pola Menyeluruh

3) Komunikasi dalam Struktur Organisasi

Komunikasi dalam struktur organisasi adalah pola bagaimana setiap bagian-bagian dalam organisasi saling berkomunikasi satu dengan lainnya, baik antar bagian yang tingkatannya sama (horizontal) maupun yang berbeda tingkatan (vertikal). Pola komunikasi dalam struktur organisasi secara garis besar dapat berupa komunikasi *vertikal* dan *horizontal*.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang dilakukan oleh seseorang yang berada pada tingkatan organisasi yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah atau juga sebaliknya. Komunikasi vertikal biasanya dilakukan dalam hal komunikasi berupa pemberian tugas (dari atas ke bawah), maupun pelaporan dan pertanggungjawaban (dari bawah ke atas).

a) Tipe komunikasi vertikal (dari atas ke bawah) :

(1) Instruksi tugas

Instruksi tugas adalah pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan dan bagaimana melakukannya (Muhammad, 2009: 109). Menurut Lensufiie, seorang pemimpin memiliki keahlian dimana ia mampu menggerakkan bawahan dalam bentuk perintah, otoritas, himbauan, sistem transaksional, motivasi, pemberian contoh dan lain-lain (Lensufiie, 2010: 91).

(2) Rasional pekerjaan

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi. Kegiatan mengkomunikasikan pesan secara rasional seharusnya dimiliki oleh pemimpin, yakni dapat meyakinkan bawahannya dengan menjelaskan bagaimana aktivitas tersebut dilakukan dengan suatu performa yang minimal harus dimiliki bawahan (Tampubolon, 2004: 119).

(3) Ideologi

Ideologi yaitu pesan yang disampaikan guna mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi, dengan tujuan memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

(4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi dan peraturan organisasi.

(5) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisikan tentang informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Apabila tidak ada informasi dari atasan untuk mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaan tersebut sudah memuaskan (Muhammad, 2009: 109). Perlu untuk diperhatikan bahwa respon yang baik dari pemimpin terhadap suatu masalah adalah penting, tetapi terlalu cepat bereaksi tanpa pemikiran yang matang memberi kesan kurangnya kemampuan menguasai diri sendiri (Joewono, 2002: 11).

b) Tipe Komunikasi Vertikal (dari bawah ke atas) :

Melihat dari fungsi komunikasi Vertikal (bawah ke atas) ini, yaitu sebagai balikan bagi pemimpin, memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimuli kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijakan bagi instansinya. Menurut pace (1989) fungsi dari komunikasi bawah ke atas ini adalah:

1. Atasan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi.
2. Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, ide dan saran.
3. Memberikan informasi bagi pembuatan keputusan.

4. Membantu bawahan mengatasi masalah-masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas dan organisasi (Muhammad, 2009: 117).

c) Komunikasi Horizontal

Adapun komunikasi horizontal biasanya dilakukan antara seseorang dengan orang lain yang memiliki tingkatan organisasi yang sama. Bentuk komunikasi yang dilakukan diantaranya adalah komunikasi dalam rangka koordinasi, kerja sama, dan lain sebagainya (Saefullah, 2009: 302-303).

Tujuan komunikasi horizontal adalah untuk mengkoordinasi penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana kerja dan kegiatan, untuk memecahkan masalah. Ada empat tahap dalam pemecahan permasalahan secara kreatif dalam kelompok yang sudah tersusun dengan baik yaitu, penjabaran dan penjajakan masalah itu sendiri, pengembangan ide-ide alternative, seleksi, langkah ini harus sesuai dan terbuka terhadap kritik serta penilaian, tetapi harus dilakukan secara konstruktif dan mendukung. Tahapan yang terakhir adalah penerapan (West, 1998: 84-85).. Selanjutnya, tujuan dari komunikasi Horizontal adalah mendamaikan dan menengahi perbedaaan, serta menumbuhkan dukungan antarpersonal (Mulyana, 2005: 195-196). Medium penyebaran informasi ditentukan oleh kekayaan informasi itu sendiri. Kekayaan informasi terendah adalah informasi yang penyebarannya dilakukan melalui surat selebaran ataupun surat elektronik. Adapun kekayaan penyebaran informasi yang tergolong menengah adalah bila berbentuk pembicaraan telepon,

tetapi yang terkaya adalah informasi yang diperoleh lewat pembicaraan langsung atau tatap muka (West, 1998: 40).

Komunikasi horizontal dapat dilaksanakan dalam bentuk kegiatan rapat. Rapat yang baik adalah rapat yang ketika berakhir membuat setiap peserta terinspirasi, bersemangat, kembali antusias, tahu apa yang harus dikerjakan, dan bergairah menghadapi tantangan didepan. Karena itu di dalam proses rapat harus terjadi komunikasi dua arah (Denny, 2010: 92). Menurut Joewono, untuk mewujudkan kerja sama yang harmonis diperlukan sikap loyal yang tinggi dan saling pengertian (Joewono, 2002: 10).

Menurut Griffin, adapun tujuan komunikasi horizontal yaitu, memfasilitasi koordinasi antar unit yang saling bergantung, sebagai tujuan pemecahan masalah bersama dan lain-lainnya. Adapun yang dimaksud dengan koordinasi adalah proses mengintegrasikan (memadukan), menyinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2010: 439). Koordinasi adalah bagian penting di antara anggota-anggota organisasi yang pekerjaannya saling bergantung. Semakin banyak pekerjaan individu-individu atau unit-unit yang berlainan tetapi erat hubungannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya koordinasi (Usman, 2010: 439). Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi pola komunikasi dalam struktur organisasi, yaitu :

a. Jalur formal dari komunikasi

Pola komunikasi ini biasanya diawasi dan dikontrol oleh pimpinan karena pesan dan informasi yang disampaikan biasanya memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi pimpinan dalam mengkondisikan dan mengarahkan para anggotanya.

Contoh : laporan rutin pekerja hingga pertemuan rutin.

b. Otoritas dari hierarki organisasi

Perbedaan tingkatan manajemen dalam organisasi akan menentukan pola komunikasi yang dibangun.

c. Spesialisasi jabatan

Adanya spesialisasi jabatan yang menghasilkan beberapa bagian yang berbeda dalam organisasi dapat menyebabkan pola komunikasi yang dibangun juga berbeda.

d. Kepemilikan akan informasi

Mereka yang berada dalam suatu bagian umumnya lebih mengetahui dan menguasai berbagai informasi yang terkait dengan bagiannya dibandingkan dengan mereka yang berasal dari bagian lain (Saefullah, 2009: 303).

2. Pemimpin

a. Pengertian pemimpin

Pemimpin adalah seorang yang karena pengalaman, pengetahuan dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Zasri, 2008: 5).

Menurut Hasibuan, pemimpin adalah seorang dengan kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin juga diartikan sebagai seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono, 2002: 34).

Pemimpin menurut Kriyantono (Kartini Kartono, 2000: 50) mengatakan bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan kelompoknya khususnya dalam mencapai tujuan tertentu.

b. Tugas Pemimpin

Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. Ia juga merupakan suatu lembaga utama dalam organisasi yang menjalankan organisasinya, keinginan yang akan digerakkan atau dijalankan sesuai dengan visi dan misinya.

Menurut James A.f. Stoner dalam *Perilaku Kepemimpinan*, tugas pokok yang harus dikerjakan oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin bertanggungjawab untuk bekerjasama dengan orang lain. Baik dengan atasan, bawahan, teman sejawat, orang lain yang berada diluar organisasi dan pemimpin lain yang ada dalam unit organisasi tersebut.
2. Pemimpin bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas, melakukan evaluasi dan mengatur tugas-tugas untuk mencapai hasil yang sebaik-baiknya.
3. Sumber daya yang ada pada diri pemimpin sangat terbatas, oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur tugas-tugas melalui urutan prioritasnya.
4. Pemimpin harus berpikir secara analisis dan konseptual, oleh karena itu harus mampu menjabarkan persoalan-persoalan secara tepat.
5. Konflik-konflik selalu terjadi dalam suatu organisasi, oleh karena itu pemimpin harus mampu menjadi mediator.
6. Pemimpin harus mampu bertindak persuasi dan mampu berkompromi, karena ia adalah wakil organisasi.
7. Seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah yang sulit (Zasri, 2008: 71-72).

Mengenai hubungan organisasi dengan komunikasi, William V. Hanney dalam bukunya "*Organization Consists of a number of the people*", organisasi terdiri dari sejumlah orang, ia melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi, koordinasi mensyaratkan komunikasi.

Seorang pemimpin juga harus memperhatikan cara-cara penyampaian pesan secara efektif. Davis (1976) memberikan saran-sarannya sebagai berikut yakni

pemimpin hendaknya sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Jika pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka maka perlu mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikannya, pimpinan juga hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi dan terakhir adalah pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan antara pengirim dan penerima pesan (Muhammad, 2009: 112-113).

Berikut adalah beberapa tipe-tipe pemimpin, dimana tipe-tipe pemimpin yang dimaksud disini adalah hal yang ada kaitannya dengan sifat, kebiasaan, watak serta mengenai kepribadian bagi seorang pemimpin. Tipe-tipe tersebut menjadi ciri kekhasan bagi seorang pemimpin. Berikut adalah beberapa diantara tipe pemimpin yaitu :

1) Tipe otokratis

Pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut, menganggap organisasi sebagai milik sendiri, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan tidak mau menerima kritikan, saran dan pendapat.

2) Tipe Demokratis

Pemimpin yang demokratis ialah yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut, bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang mulia di

dunia, berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi, senang menerima saran, kritikan dan pendapat dari bawahannya, memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk memperbaiki kesalahan dalam bekerja dan berusaha mengutamakan kerjasama yang kompak dalam mencapai tujuan.

3) Tipe pemimpin *Laissez Faire*.

Kata-kata *laissez faire* tersebut berasal dari bahasa perancis, yang didalamnya dapat diartikan sebagai ‘tanpa kepemimpinan’. Kondisi ini terjadi pada saat sebuah komunitas tidak terdapat struktur kepemimpinan. Hal ini terjadi pada kondisi dimana pemimpin menyerah dan membiarkan segala sesuatu berjalan dengan apa adanya seperti yang sudah-sudah (Lensufiie, 2010: 93). Menurut M. Zasri Ali pemimpin *laissez faire* ialah pemimpin yang tidak mempunyai keyakinan diri dalam kapasitas kepemimpinannya, sebagai pemimpin ia tidak menetapkan tujuan untuk kelompok yang dipimpinnya, pengambilan keputusan dan penetapan tujuan diserahkan kepada kelompok, sehingga kelompok menjadi kurang bersemangat dan kurang minat untuk bekerja (Ali, 2008: 75-80).

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang

dimilikinya. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja.

Abraham Sperling mengemukakan bahwa motif adalah kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Menurut William J. Stanton (1981: 101), motif adalah kebutuhan yang distimuli yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2004: 93).

Motivasi berasal kata latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu ataupun pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2005: 92).

The Liang Gie dalam manajemen sumber daya manusia (Hartoyo, 1995: 154) mengatakan motivasi adalah perkejaan yang dilakukan pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan pegawai agar mereka

bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikedahki orang-orang tersebut.

Pengertian-pengertian di atas, dapat menerangkan mengapa seorang pegawai bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kesediaan itu tentu ada dorongan dalam diri pegawai tersebut (Ali, 2008: 41-42).

Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para pemimpin karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut (Saefullah, 2005: 235). Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (1985: 268), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2004: 94).

b. Teori motivasi kerja dari David Mc Clelland

Mc Clelland berasumsi bahwa sebagian besar kebutuhan berdasarkan dari budaya. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan akan pencapaian atau prestasi, kebutuhan akan afiliasi atau keinginan untuk mempunyai hubungan yang

erat, kooperatif dan penuh dengan sikap persahabatan pihak lain dan kebutuhan akan kekuasaan. Berdasarkan hasil penelitian, McClelland mengembangkan serangkaian faktor deskriptif yang menggambarkan seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan pencapaian. Hal tersebut adalah :

- 1) Suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah.
- 2) Cenderung menetapkan tujuan pencapaian yang moderat dan cenderung mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
- 3) Menginginkan umpan-balik atas kinerja (Ivancevich, 2006: 154-155).

David Mc. Clelland juga mengemukakan beberapa pola motivasi yaitu, Pertama, *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi suatu rintangan, untuk kemajuan. Kedua, *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan interaksi atau hubungan dengan orang lain. Ketiga *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi. Karena menurut Joewono, “jika anda sudah merasa baik, berarti anda mati. Esensi untuk berhasil dan maju adalah rasa belum puas” (Joewono, 2002: 99). Ketiga, *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam mengatasi masalah yang terjadi (Hasibuan, 2005: 97).

c. Tujuan motivasi

Dalam teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland, terdapat beberapa tujuan motivasi kerja yaitu menggerakkan semangat kerja pegawai, mempertahankan loyalitas, meningkatkan moral dan produktifitas kerja pegawai,

menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kedisiplinan, mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan meningkatkan partisipasi karyawan (Hasibuan, 2005: 98-98).

Menurut Kriyantono (2008: 346) Komunikasi bisa menjadi faktor pembangkit semangat kerja dan semangat yang baik memudahkan upaya komunikasi dalam fungsi koordinasi dan kerjasama. Motivasi mempunyai hubungan yang sangat erat dan sangat penting bagi seorang pemimpin organisasi untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengatur segala potensi yang ada pada diri karyawan untuk mencapai titik optimal sesuai dengan kemampuan dari pegawai tersebut. Sementara itu, Asas-asas motivasi kerja menurut Hasibuan (1995: 185) yaitu asas partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Melibatkan seluruh pegawai dalam membuat keputusan akan lebih meningkatkan kualitas suatu keputusan, saat para partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik atas masalah keputusan (Gary Yukl, 2007: 101). Asas komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas. Asas pengakuan, pemimpin mengakui bahwa pegawai mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Asas pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan

yang diharapkan pemimpin. Asas memberi perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai, bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin (Mangkunegara, 2004: 100-101). Dalam pelaksanaan asas motivasi kerja tersebut diperlukan metode untuk mencapai motivasi kerja yang maksimal, diantara metode motivasi kerja tersebut adalah motivasi langsung dan tidak langsung. Motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan langsung kepada setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya. Kedua, motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang canggih, ruangan kerja yang nyaman, suasana kerja yang baik dan penempatan pegawai yang tepat. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja pegawai, sehingga produktivitas kerja meningkat (Hasibuan, 2008: 222).

F. Penelitian terdahulu yang relevan

1. Penelitian terdahulu tentang pola komunikasi dilakukan oleh Syafriati, tahun 2004 dengan judul "*pola komunikasi antar anggota kelompok Batobo di desa Tanjung Rambutan kecamatan Kampar*", menunjukkan bahwa pola komunikasi yang ada di Batobo adalah pola menyeluruh (*all channel*), karena di kelompok Batobo, ketua tidak menjadi fokus perhatian dan kadang tanpa

ketua. Pola komunikasi dilakukan adalah pola komunikasi dalam bentuk jaringan interaksi kelompok kerja.

2. *Pola komunikasi organisasi pada PT Riau Sakti United Plantation (RSUP) di Kec. Pulau Burung Kab. Indragiri Hilir (Inhil)* adalah penelitian yang dilakukan oleh Said Edi Haryanto tahun 2005, dengan menggunakan pola komunikasi dua arah. Pola komunikasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah model komunikasi, yaitu gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen dengan komponen lainnya. Pola yang digunakan adalah pola Schram dan Lasswel.
3. Penelitian tentang pola komunikasi juga dilakukan oleh Ilham Amin Bongsu di tahun 2007 yaitu tentang “*Pola Komunikasi pemimpin dalam Membangun Etos Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja kota Pekanbaru*” menyimpulkan bahwa pola komunikasi pemimpin dalam membangun etos kerja masih memiliki hambatan dari segi sumber daya manusia. Pemimpin juga diharapkan perlu meningkatkan keterampilan dalam berkomunikasi agar pegawai mudah untuk diarahkan. Fasilitas pendukung yang tidak memadai juga menjadi hambatan dalam membangun etos kerja pegawai.
4. Terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Rika Zulaika di tahun 2010 dengan judul *Pola komunikasi interpersonal orang tua dalam membentuk kepribadian anak di Kel. Perawang, Kec. Tualang Kab. Siak (Kajian pola komunikasi interaksional)*, menjelaskan bahwa pola komunikasi yang diterapkan oleh orang tua sangat mempengaruhi kepribadian anak. Pola

komunikasi yang baik untuk pembentukan kepribadian anak adalah pola komunikasi orang tua yang memprioritaskan kepentingan anak dan interaksi yang terjalin tidak hanya dari orang tua ke anak, tetapi antara anak ke orang tua dan interaksi sesama anak.

Tampak bahwa yang menjadi pembeda antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan sekarang adalah terletak pada fokus penelitiannya yaitu pola komunikasi pemimpin/Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor Kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru. Penulis hanya mencari bagaimana pola komunikasi yang dilakukan Lurah Wonorejo dalam membangun motivasi kerja pegawai. Pola komunikasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah jaringan interaksi manusia, yaitu bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berinteraksi.

G. Konsep Operasional

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian ini, penulis merasa perlu untuk memberikan penjabaran konsep teoritis ke dalam konsep operasional. Hal ini dimaksud agar data yang ada di lapangan dapat diamati dan diukur. Untuk itu konsep tersebut dioperasionalisasikan agar lebih terarah. Adapun pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Komunikasi Vertikal (Atas ke bawah) :

- a) Instruksi tugas, pemimpin memberikan instruksi tugas kepada bawahan secara jelas.
- b) Rasional, pemimpin memberikan informasi tentang tujuan organisasi kepada bawahan.
- c) Ideologi, adanya penyampaian ide dan gagasan oleh pemimpin kepada pegawai, guna memperkuat loyalitas, meningkatkan moral dan motivasi kerja pegawai.
- d) Informasi, pemimpin dengan jelas memberikan Informasi tentang bagaimana aturan yang harus ditaati oleh bawahan.
- e) Balikan, pemimpin memberikan informasi tentang hasil kerja pegawai, berupa saran, kritikan, maupun pujian kepada bawahan.

2. (bawah ke atas)

- a. Adanya kesempatan yang diberikan pemimpin kepada bawahan untuk mengajukan pertanyaan, ide, dan saran, sehingga menumbuhkan rasa loyalitas dan apresiasi yang tinggi oleh pegawai.
- b. Bawahan memberikan informasi kepada atasan.
- c. Bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan oleh pemimpin.

3. Komunikasi Horizontal

- a. Terjadinya koordinasi antar pegawai mengenai penugasan yang diberikan pemimpin.

- b. Adanya sikap saling berbagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas lainnya.
- c. Adanya interaksi antar pegawai yang menumbuhkan dukungan antarpersonal.
- d. Pegawai dapat memecahkan permasalahan secara bersama-sama.

4. Motivasi Kerja

- a. Adanya rasa semangat kerja.
- b. Disiplin bekerja.
- c. Pegawai mampu berinteraksi dengan baik dan melakukan hubungan dengan orang lain.
- d. Adanya dorongan untuk berprestasi, hal ini terlihat dari keinginan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan yang diambil.
- e. Meningkatnya produktivitas kerja pegawai.
- f. Meningkatnya partisipasi bawahan dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- g. Adanya dorongan untuk mengatasi permasalahan.

H. Metodologi Penelitian

1. Jenis penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode *Deskriptif Kualitatif* dimana penelitian deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian yang menggambarkan dan

menjelaskan permasalahan yang diteliti dalam bentuk kalimat dan bukan dalam bentuk angka-angka (Suharsimi, 1998).

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan penulis di kantor Kelurahan Wonorejo, Kecamatan Marpoyan Damai, kota Pekanbaru yang beralamat di Jalan Saus No. 1 Telp. 861973.

3. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Lurah dan pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

b. Objek penelitian

Sedangkan objeknya adalah pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

4. Teknik Pengumpulan Data

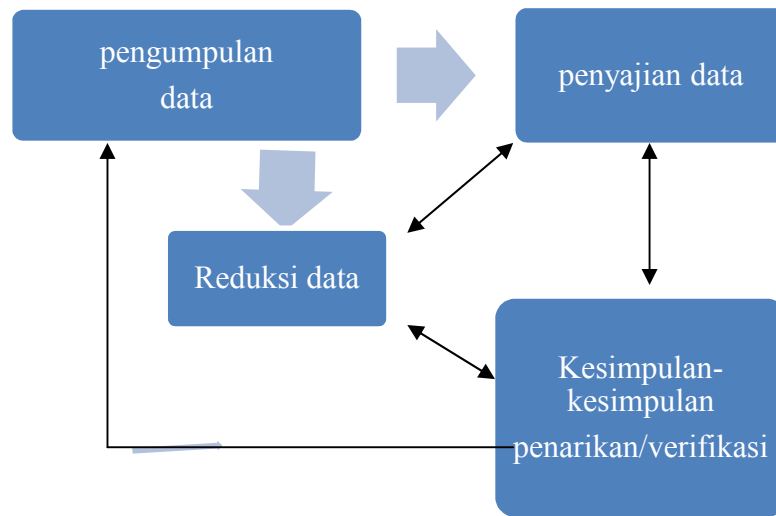
- a. Observasi dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati secara langsung tanpa mediator untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut (Kriyantono, 2008: 108).
- b. Wawancara yaitu cara untuk mendapatkan data dengan mengadakan serangkaian tanya jawab secara langsung kepada responden yang dijadikan sampel penelitian (Kriyantono, 2008: 98).
- c. Dokumentasi yaitu mengumpulkan bukti-bukti fisik yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti (Kriyantono, 2008: 118).

5. Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer adalah data yang diperoleh dari informan yakni Lurah Wonorejo Pekanbaru beserta pegawai yang berjumlah 4 orang berupa informasi tentang Pola komunikasi pemimpin dan motivasi kerja pegawai dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu menentukan kriteria yang harus mendukung tujuan penelitian.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang didapatkan, seperti laporan-laporan, literatur-literatur, dan lampiran data-data lain yang dipublikasikan yang dapat mendukung dan menjelaskan masalah. Seperti data mengenai struktur organisasi dan data uraian tugas dari organisasi kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

6. Teknik Analisa Data

Analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menentukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Hamid Patilima (2005: 88), analisa data adalah kata-kata yang dibangun dari hasil wawancara atau pengamatan terhadap data yang dibutuhkan untuk dideskripsikan dan dirangkum. Untuk lebih jelasnya proses analisa data yang dilakukan dapat dilihat pada bagan berikut ini :



Sumber : Miles and Huberman 1992: 20 (Patilima, 2005: 100).

Dalam pengertian ini Miles and Hugberman, menjelaskan analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan penarikan kesimpulan atau verifikasi menjadi gambar keberhasilan secara berurutan. Sedangkan proses analisis data kualitatif berjalan sebagai berikut :

- Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberikan kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasi, mensintesis, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya.
- Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menentukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temua-temuan umum.

I. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penelitian, penulis membagi penelitian ini dalam lima bab pembahasan dimana masing-masing bab dapat dibagi menjadi sub bab dengan uraian sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan berisikan tentang Latar Belakang Masalah, Penegasan Istilah, Permasalahan, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional, Metode Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II : GAMBARAN UMUM

Gambaran umum berisikan tentang lokasi penelitian, yakni kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru, struktur organisasi dan tugas-tugasnya.

BAB III : PENYAJIAN DATA

Penyajian data berisikan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi tentang pola komunikasi Lurah Wonorejo dalam membangun motivasi kerja pegawai.

BAB IV : ANALISA DATA

Analisa data berisikan tentang analisis pola komunikasi Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kelurahan Wonorejo.

BAB V : PENUTUP

Penutup berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang penulis dapatkan dan berupa saran-saran yang disampaikan kepada yang terkait.

BAB II

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah berdirinya kelurahan Wonorejo kecamatan Marpoyan Damai kota Pekanbaru

Kecamatan adalah sebuah pembagian administratif negara Indonesia di bawah Daerah Tingkat II. Sebuah kecamatan dipimpin oleh seorang Camat dan dipecah kepada beberapa kelurahan dan desa-desa. Dalam bahasa Inggris kata kecamatan seringkali diterjemahkan kepada sub-distrik, meskipun tidak sedikit pula dokumen pemerintah Indonesia menerjemahkannya sebagai Daerah (distrik), ini karena kabupaten sebagai pembagian administratif negara Indonesia dibawah provinsi diterjemahkan sebagai *regency*.

Di Indonesia, sebuah kecamatan adalah pembagian dari kabupaten kota (kota madya). Sebuah kabupaten itu sendiri dibagi menjadi kelurahan atau desa administratif. Dalam hal Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten/Kotamadya yang mempunyai wilayah kerja tertentu dibawah pimpinan Camat. Lalu sebagian pelimpahan wewenang Camat diemban oleh Lurah. Salah satu kelurahan yang ada di kota Pekanbaru adalah kelurahan Wonorejo.

Kelurahan Wonorejo dahulunya bernama kelurahan Simpang Empat dengan Lurahnya yang bernama Misran Diran, seiring waktu maka terjadilah pemekaran menjadi beberapa pemekaran kelurahan yang salah satunya adalah kelurahan

Wonorejo dan Lurah pertamanya adalah bapak Hamidi tahun 1970. Saat itu, kelurahan Wonorejo ada dibawah naungan kecamatan Sukajadi. Pada tahun 2003 tepatnya ditanggal 23 Desember, kecamatan Sukajadi berpisah menjadi kecamatan Marpoyan Damai. Adapun nama kelurahan Wonorejo dapat diartikan sebagai berikut : Wono berarti hutan dan Rejo berarti subur, penggabungan kedua arti tersebut adalah hutan yang subur (*Sumber : Data kelurahan Wonorejo, 2011*).

B. Letak Geografis

Secara geografis posisi kelurahan Wonorejo berada dipertengahan wilayah kecamatan Marpoyan Damai. Kelurahan Wonorejo terdiri dari 5 RW dan 29 RT. Karena letaknya yang strategis, maka kelurahan Wonorejo merupakan kelurahan yang cukup padat yang dilalui di kecamatan Marpoyan Damai. Kelurahan Wonorejo berada pada tiga ruas jalan protokol yaitu jalan Tuanku Tambusai, Jendral Sudirman dan jalan Paus, sehingga kelurahan Wonorejo terlihat sibuk di sekitarnya dengan berbagai aktifitas lalu lintas kendaraan di jalan raya.

Adapun ketinggian kelurahan Wonorejo dari permukaan air laut adalah dengan 16 meter dengan suhu 37 derajat celcius dan suhu minimum adalah 12 derajat celcius.

Adapun batas-batas kelurahan Wonorejo kecamatan Marpoyan Damai kota Pekanbaru adalah :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Sukajadi.
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan kelurahan Tangkerang Tengah.

3. Sebelah Timur berbatasan dengan kecamatan Sail.
4. Sebelah Barat berbatasan dengan kelurahan Tangkerang Barat (*Sumber: Data kelurahan Wonorejo, 2011*).

C . Visi dan Misi Kelurahan Wonorejo

Visi

Mewujudkan pelayanan prima menuju masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Misi

1. Meningkatkan pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat.
2. Meningkatkan pelayanan yang prima dan professional kepada masyarakat.
3. Mengoptimalkan sumber daya aparatur dan pembangunan partisipatif.
4. Membudayakan pola hidup sehat dan bersih.
5. Menciptakan ketentraman dan ketertiban masyarakat sekitar.

D. Tugas Pokok Lurah dan Pegawai Kelurahan Wonorejo

Lurah

1. Berdasarkan pasal 67 ayat 4 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dalam buku Pelimpahan sebagian Kewenangan Camat kepada Lurah menyebutkan bahwa Lurah menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Camat dalam penyelenggaraan pemerintah pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di kelurahan.
2. Melaksanakan sebagian pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Camat.

3. Pelaksanaan pembinaan kehidupan kemasyarakatan (*Sumber : Data kelurahan Wonorejo : 2011*).

Sekretaris Lurah

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas kepada seluruh satuan organisasi kelurahan.
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang sekretariat.
3. Melakukan penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.
4. Melakukan penyiapan penyusunan rencana dan program kerja serta evaluasi dan pelaporan.

Kepala Seksi Pemerintahan

1. Melaksanakan pembinaan pemerintahan kelurahan.
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang pemerintahan.
3. Memfasilitasi penataan kelurahan.
4. Mengkoordinasikan kegiatan administrasi kependudukan.
5. Melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pemungutan pajak bumi dan bangunan.
6. Memfasilitasi penyusunan peraturan setempat.

Kepala Seksi Pembangunan

1. Melaksanakan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang pembangunan, perekonomian dan pemberdayaan masyarakat.
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang pembangunan.
3. Melakukan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan musyawarah perencanaan pembangunan kelurahan.

4. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugasnya.
5. Mengkoordinasikan penyelenggaraan lomba kelurahan di wilayah kerjanya.

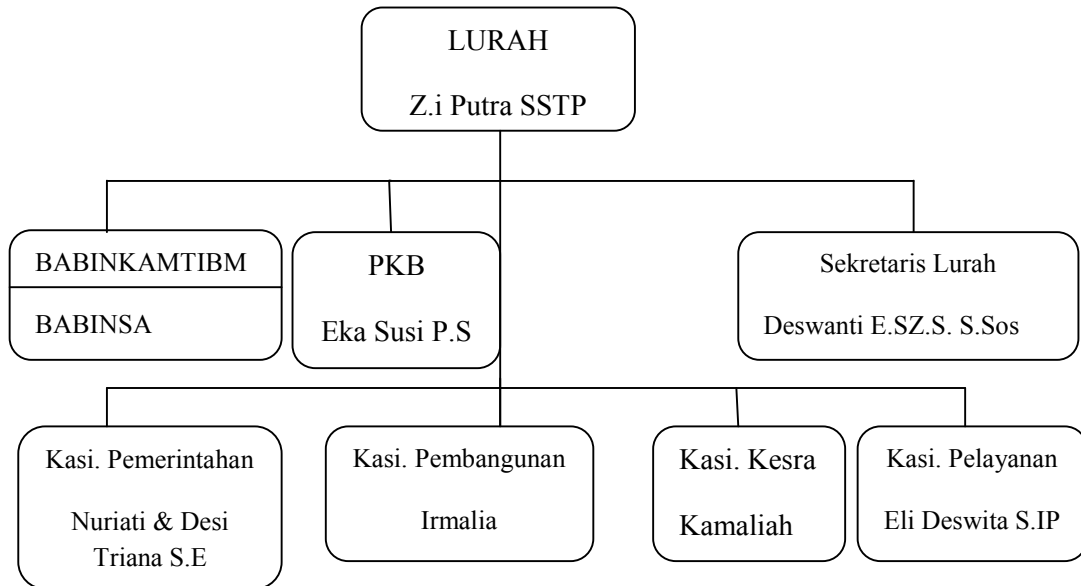
Kepala Seksi Kesejahteraan

1. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan organisasi sosial kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan keagamaan.
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang kesejahteraan.
3. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang kesejahteraan sosial dan kemasyarakatan.
4. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
5. Melaksanakan pembinaan kerukunan hidup beragama dan antar umat beragama.
6. Melaksanakan pembinaan ketentraman, ketertiban masyarakat, bina kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat.

Kepala Seksi Pelayanan Umum

1. Melaksanakan pelayanan KTP, KK dan pelayanan umum lainnya.
2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis bidang pelayanan.
3. Menyusun program dan kegiatan serta menyusun rencana kerja di bidang tugasnya.
4. Melaksanakan pembinaan terhadap pengelolaan kekayaan dan inventaris kelurahan, sarana dan prasarana fisik pelayanan umum, kebersihan dan kesehatan masyarakat (*Sumber : Wawancara dengan ibu Deswanti, 13 Februari 2012*).

E. Struktur Organisasi Kelurahan Wonorejo



(Sumber : Data kelurahan Wonorejo : 2012).

F . Keadaan Penduduk

Sebagai lazimnya penduduk kota, maka kelurahan Wonorejo berpenduduk padat dan memiliki tingkat kemajemukan yang tinggi jika dilihat dari segi suku bangsa (daerah asal), latar belakang pendidikan, tingkat ekonomi agama dan adat istiadat. Penduduk kelurahan Wonorejo terdiri dari suku melayu, batak, minang, jawa dan etnis tionghua. Adapun suku-suku lain seperti bugis dan banjar akan tetapi relative dalam jumlah yang kecil.

Berdasarkan sensus penduduk tahun 2011, bahwa jumlah penduduk di kelurahan Wonorejo sebanyak 16.857 jiwa dan jumlah kepala keluarga sebanyak 2.804 Kepala Keluarga (KK). Apabila dilihat dari jumlah penduduk yang ada di

kelurahan Wonorejo berdasarkan jenis kelamin maka laki-laki dan perempuan cukup berimbang. Hal ini dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

TABEL II.II
JUMLAH PENDUDUK KELURAHAN WONOREJO
BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-Laki	8.204
2.	Perempuan	7.816
Jumlah		16.020

(Sumber : Data kelurahan Wonorejo, 2011).

TABEL II.I
JUMLAH PEGAWAI KELURAHAN WONOREJO
BERDASARKAN JENJANG PENDIDIKAN

No.	Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan
1	Lurah	Laki-Laki	S1
2	Sekretaris Lurah	Perempuan	S1
3	Kasi. Pelayanan Umum	Perempuan	S1
4	Kasi. Pemerintah	Perempuan	SMA & S1
5	Kasi. Pembangunan	Perempuan	SMA
6	Kasi. Kesra	Perempuan	SMA
7	Babinsa	Laki-Laki	SMA

(Sumber : Olahan data dilapangan kantor kelurahan Wonorejo, 2012).

BAB III

PENYAJIAN DATA

Penyajian data berikut berdasarkan hasil penelitian penulis yang dilakukan di kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data tentang pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai. Teknik penulisan data yang penulis gunakan sesuai dengan apa yang penulis uraikan sebelumnya pada bab pendahuluan yaitu dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

Wawancara dilakukan dengan cara berkomunikasi langsung, mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan Lurah dan pegawai di kelurahan Wonorejo.

Observasi yang penulis lakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas serta bagaimana pola komunikasi Lurah dan pegawai kelurahan Wonorejo.

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengambilan data yang penulis gunakan sebagai data pelengkap yang diambil dari dokumen yang dapat menambah keakuratan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

Pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

3.1 Komunikasi Vertikal

Ada beberapa pola dalam penyampaian pesan yang ada dikantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru yaitu sebagai berikut :

A. Instruksi tugas

1. Bagaimana situasi jalinan interaksi yang ada dikantor Lurah ini ?

Menurut bapak Putra, selaku Lurah Wonorejo kota Pekanbaru menilai bahwa situasi yang ada dikantor Lurah sudah sangat kondusif. Hal ini terlihat dari jalannya komunikasi yang efektif dan bersifat terbuka terhadap masukan dan pendapat, baik itu antara Lurah dengan pegawai maupun sesama pegawai. Komitmennya untuk membuat situasi nyaman dan tidak kaku terlihat dari sikap Lurah yang tidak membatasi adanya perbedaan jabatan antara pimpinan dan bawahan.

Berikut pernyataan langsung yang disampaikan Lurah Wonorejo kota Pekanbaru :

“Untuk jalinan interaksi dan komunikasi sejauh ini lancar. Saya sendiri dari awal sudah membangun komitmen, bahwa saya sangat terbuka terhadap masukan dan pendapat dari pegawai. Hal ini dilakukan agar dapat meminimalisir situasi yang kaku antara pemimpin dan bawahan dan tidak terlalu dibatasi oleh sekat-sekat jabatan. Situasi inilah yang membuat tetap kondusif” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

2. Apa saja instruksi tugas yang disampaikan Lurah kepada pegawai ?

Instruksi tugas yang disampaikan Lurah tidak memiliki kekhususan tersendiri. Pengalaman bekerja pegawai yang sudah cukup lama membuat ia merasa yakin bahwa tugas yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik. Karena pegawai dapat memahami apa yang harus mereka lakukan meskipun informasi yang diberikan Lurah sedikit, tutur bapak Putra saat ditemui penulis di kantornya.

Berikut pernyataan langsung yang disampaikan :

“Secara khusus tidak ada, karena alhamdulillah pegawai-pegawai disini sudah mengerti apa yang harus mereka lakukan, jadi saya tidak banyak memberikan arahan. karena melihat dari usia para pegawai juga sudah jauh dari saya dan segi kepegawaian juga sudah senior. Cuma ketika di awal, saya menyampaikan bahwa apa yang sebelumnya dilakukan sudah baik, maka diteruskan saja” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

3. Kapan instruksi tugas disampaikan Lurah kepada pegawai ?

Berdasarkan apa yang dijelaskan bapak Putra, bahwa instruksi tugas yang dilakukan hanya disesuaikan pada acara atau event yang ada. Misalnya saat acara musyawarah perencanaan pembangunan yang diadakan kemarin, Ia menginstruksikan kepada pegawai sesuai bidangnya agar mempersiapkan segala sesuatunya, seperti undangan, konsumsi dan lain-lainnya. Selain itu, instruksi tugas juga akan disampaikan kepada pegawai jika ada perintah dari Camat atau Wali kota kepadanya.

Berikut petikan langsung yang disampaikan Lurah Wonorejo kota Pekanbaru :

“biasanya sejauh ini bukan adanya kekhususan waktu, hanya saja memang lebih melihat kepada event-event yang ada. Seperti acara kemarin yaitu musyawarah pembangunan untuk tingkat kelurahan. Jadi Saya meminta bantuan kepada para pegawai yang berkaitan, untuk mempersiapkan segala sesuatunya. Baik dari segi undangan, tempat dan konsumsi. Selain itu, instruksi yang disampaikan kepada pegawai juga tergantung dari perintah Camat dan Wali Kota” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

4. Apakah instruksi tugas dari Lurah dapat dipahami oleh pegawai ?

Selaku sekretaris Lurah Wonorejo kota Pekanbaru, yakni ibu Deswanti menjelaskan bahwa instruksi tugas yang disampaikan Lurah dapat diterima dengan baik dan dipahami olehnya. Beliau juga mengakui bahwa kesulitan dalam menyelesaikan tugas, senantiasa terbantu oleh sikap Lurah yang terbuka dan mau bekerja sama (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 6 Februari 2012).

Berikut pernyataan langsung sekretaris Lurah Wonorejo kota Pekanbaru :

“Instruksi tugas yang disampaikan Lurah dapat dipahami, kalau pun ada kesulitan pasti ibu sampaikan ke Lurah. Misalnya masalah tentang sengketa tanah yang memang harus mendapat kebijakan dulu dari Lurah, jika tidak bisa diselesaikan, baru ke kecamatan” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 6 Februari 2012).

Hal yang sama juga dituturkan oleh ibu Eli Deswita, sebagai selaku kepala seksi pelayanan, yang menyampaikan bahwa instruksi tugas Lurah justru diberikan langsung kepadanya secara lisan, walaupun terkadang instruksi pernah diterimanya melalui via telepon dan tertulis. Saat Lurah ke luar kota, ibu Eli mendapatkan

instruksi tugas dalam bentuk via telepon dengan melaporkan hasil data-data terbaru yang dibuatnya. Terakhir, ia menambahkan bahwa bahasa indonesia juga mempermudah pemahaman instruksi yang diterimanya (Hasil wawancara dengan ibu Eli Deswita, 13 Februari 2012).

B. Rasional

1. Adakah pesan tentang tujuan tugas disampaikan Lurah ?

Menurut bapak Putra, bahwa tugas pokok dari kelurahan adalah selaku pelayan masyarakat, artinya yang menjadi tujuan utama tugasnya dan tugas para pegawai adalah melayani masyarakat semaksimal mungkin. Hal ini tentunya telah diketahui pegawai dan disampaikan Lurah pada saat rapat maupun dikesempatan lainnya.

Berikut kutipan langsung yang beliau sampaikan :

“Sebelumnya telah saya sampaikan bahwa organisasi kelurahan itu tugas pokoknya adalah selaku pelayan masyarakat artinya yang menjadi tujuannya adalah melayani masyarakat semaksimal mungkin. Pesan ini saya sampaikan pada saat adanya rapat atau pertemuan sekaligus disela-sela perbincangan ringan” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

C. Ideologi

1. Apakah Lurah menyampaikan pesan tentang kesesuaian tugas pegawai dengan visi organisasi ?

Saat dikonfirmasi kembali oleh penulis, tentang kesesuaian tugas pegawai terhadap visi kelurahan Wonorejo kepada bapak Putra, menyampaikan bahwa telah

mengkomunikasikan hal ini kepada pegawai. Ia mengatakan kesesuaian tugas yang dilaksanakan pegawai dengan visi kelurahan adalah dua hal yang saling terkait. Dengan adanya pelaksanaan tugas yang baik dari pegawai, membuat secara tidak langsung dapat meningkatkan kredibilitas lembaga tersebut di tengah-tengah masyarakat. Terakhir, ia menuturkan bahwa penyampaian pesan tentang kesesuaian tugas dengan visi misi kelurahan Wonorejo disampaikan saat rapat kerja yang dilakukan secara bersama dengan para pegawai (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 10 Februari 2012).

Berikut yang diungkap langsung oleh Lurah Wonorejo kota Pekanbaru :

“kesesuaian tugas dengan visi misi organisasi pastilah ada, apalagi instansi ini mengarah kepada pelayanan kemasyarakatan. Hal-hal yang menyangkut tentang kemasyarakatan akan dibantu oleh kantor kelurahan ini. Misalnya dalam hal pembuatan KTP dan sengketa tanah, pegawai siap membantu dan dilanjutkan ke kecamatan jika kelurahan mengalami kesulitan” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 10 Februari 2012).

Selanjutnya bapak Putra juga mengatakan bahwa cara penyampaian yang baik tanpa paksaan dan kekerasan dari pemimpin juga menjadi faktor bangkitnya semangat kerja pegawai. Ia juga menyadari bahwa pemahaman sebuah pesan akan mudah diterima oleh para pegawai jika pemimpin mampu menggiring para bawahan tanpa paksaan (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 10 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan Lurah Wonorejo :

“Dengan komunikasi yang baik, saya yakin kejelasan antara tugas dan visi misi organisasi dapat dipahami oleh para pegawai. Cara penyampaian tanpa pemaksaan dan kekerasan juga menjadi hal penting. Jika terjadi paksaan,

hanya akan merusak suasana dan semangat kerja pegawai nantinya” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 10 februari 2012).

2. Apa saja tujuan yang ingin dicapai Lurah ?

Menurut bapak Putra, beliau menjelaskan bahwa tujuan yang ingin dicapai tentunya mewujudkan pelayanan yang prima terhadap masyarakat semaksimal mungkin. Tujuan tersebut disesuaikan dengan visi dari organisasi kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 04 April 2012).

Sebagaimana diungkap oleh Lurah Wonorejo kota Pekanbaru berikut ini :

“tujuan yang ingin dicapai tentunya mengarah kepada tujuan organisasi yakni memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sekitar. Lebih kepada kemajuan kelurahan dan masyarakat” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 04 April 2012).

3. Apa yang dilakukan Lurah guna memperkuat loyalitas dan moral pegawai ?

Cara seorang pemimpin untuk memperkuat loyalitas dan moral pegawai tergantung dari bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi para bawahannya, tutur bapak Putra saat ditemui penulis dikantornya. Dan salah satunya yang dapat memperkuat keduanya adalah berupa penghargaan dan pujian. Adapun tindakan yang dilakukan agar pesan secara ideologi dapat tersampaikan adalah selalu berinteraksi dengan ramah kepada para pegawai dan adanya perhatian pimpinan kepada pegawai.

Berikut yang diungkapkan langsung oleh Lurah Wonorejo kota Pekanbaru :

“Hal ini dilihat dari bagaimana kita mampu memotivasi seseorang. Salah satunya yang saya lakukan adalah memberikan penghargaan serta pujian kepada pegawai. Tindakan yang dilakukan dapat berupa selalu interaksi dengan ramah serta perhatian kepada pegawai dan lain sebagainya” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

4. Kapan pesan ideologi disampaikan kepada pegawai ?

Saat ditemui penulis dikantornya, bapak Putra menyampaikan bahwa ideologi yang diberikan sering dilakukan dalam bentuk koreksi-koreksi tugas pegawai. Surat-surat yang masuk diperbaiki dengan kata-kata yang lebih tepat dan berdasarkan EYD yang berlaku. Koreksi ini dianggap perlu karena surat yang dibuat tentunya akan disampaikan kepada Camat dan WaliKota. Ia juga mengaku bahwa koreksi yang diberikan hanya sebatas meluruskan saja.

Berikut petikan langsung yang disampaikan bapak Putra :

“Pesan ini lebih sering saya lakukan pada saat mengkoreksi tugas pegawai, seperti surat menyurat. Saya melihat, mereka masih kurang memahami penggunaan kalimat berdasarkan EYD. Saya hanya menyesuaikan aturan baku yang sudah ada dan meluruskan saja. Hal ini sifatnya kecil tetapi perlu untuk diperhatikan, karena surat ini juga akan disampaikan kepada pihak atasan. Tetapi kalau ide untuk program kelurahan sendiri tidak ada, karena kelurahan sifatnya melayani masyarakat” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

D. Informasi

1. Adakah informasi tentang peraturan disampaikan Lurah kepada pegawai ?

Lurah Wonorejo kota Pekanbaru yakni bapak Putra, menyatakan bahwa peraturan yang dibuat secara tertulis maupun lisan keduanya tetap berlaku. Menurut

beliau peraturan yang ada, masih tetap dijalankan tanpa harus membuat peraturan yang baru karena dianggap ketaatan pegawai terhadap peraturan yang lama masih ditaati. Sebenarnya, keleluasaan telah diberikan Lurah kepada pegawai selama tidak melanggar diluar batas yang telah ditentukan. Ia yakin bahwa pegawainya dapat mematuhi peraturan yang ada. Karena melihat dari segi kematangan usia pegawai yang telah mengajarkan banyak hal (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan Lurah Wonorejo :

“Ada, tetapi sejauh ini tidak ada peraturan yang baru karena kelayakan peraturan yang lama masih tetap bisa dipatuhi oleh para pegawai. Saya sendiri memang memberikan keleluasaan kepada pegawai karena mereka sendiri pastinya sudah banyak belajar dan matang dari segi usia, tetapi tetap pada batas yang sudah ditentukan peraturan. Terdapat peraturan secara tertulis dan melalui lisan, yang tentunya telah mencapai kesepakatan bersama sebelumnya (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

2. Apakah keseragaman baju pegawai ditetapkan oleh Lurah ?

Saat dikonfirmasi kembali oleh penulis tentang peraturan keseragaman pakaian pegawai kepada ibu Deswanti selaku sekretaris Lurah, dituturkan bahwa kepatuhan pegawai memakai seragam kerja sudah berjalan dengan baik, namun pengecualian di hari jumat yakni bebas memakai pakaian muslimah. Peraturan memakai seragam baju melayupun tidak lagi dijalankan oleh pegawai. Hal ini tentunya telah disepakati bersama antara Lurah dengan para pegawai.

Berikut pernyataan langsung yang disampaikan ibu Deswanti :

“Untuk pakaian di hari jumat, memang ada baju khusus melayu. Tetapi karena kain dan warnanya yang sudah tampak pudar jadi kami sepakat untuk berpakaian bebas tetapi masih berbusana muslimah” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

3. Bagaimana reaksi pegawai terhadap peraturan yang ada ?

Melalui keterangan Lurah Wonorejo kota Pekanbaru yakni bapak Putra mengatakan bahwa peraturan yang ada, masih dapat dipatuhi oleh para pegawai. Meskipun masih ada keterlambatan pegawai menuju ke kantor, hal ini masih bisa dimaklumi oleh Lurah karena ada pemberitahuan sebelumnya kepada beliau.

Sebagaimana yang diungkap bapak Putra berikut ini :

“Sejauh ini para pegawai mematuhi dengan baik walaupun terkadang keterlambatan pegawai masih ada, tetapi telah ada pemberitahuan sebelumnya kepada saya alasan keterlambatan pegawai” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

4. Apa tindakan Lurah jika ada pegawai yang melanggar peraturan ?

Saat dijumpai penulis disela-sela pekerjaannya, bapak Putra menjelaskan adapun tindakan yang ia lakukan jika salah seorang pegawai melakukan kesalahan adalah dengan memberikan teguran. Namun hal ini belum dilakukan beliau, karena melihat kondisi yang masih baik-baik saja. Tetapi untuk aturan pelaksanaan cara kerja, beliau berpendapat bahwa kelurahan Wonorejo seharusnya memiliki kebijakannya tersendiri. Hal ini dinilai perlu agar peraturan yang ada tidak menyulitkan masyarakat setempat.

Sebagaimana yang disampaikan berikut ini :

“Saya sebagai selaku pimpinan, tentunya akan memberikan teguran. Namun sejauh ini belum ada pelanggaran yang saya lihat dari pegawai disini. Untuk aturan pelaksanaan cara kerja berupa pelayanan kepada masyarakat, kelurahan harus mempunyai kebijakan tersendiri tanpa harus terpaku pada aturan yang tertulis, karena jika aturan yang dibuat terlalu ketat maka akan menyulitkan masyarakat. Contohnya, Untuk pembuatan KTP dan KK, semestinya harus ada surat pengantar dari pihak RT dan RW sebelumnya. Jika tidak ada, tetap akan kami proses namun akan kami berikan setelah ada surat pengantarnya disaat ingin mengambilnya” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

E. Balikan

1. Adakah koreksi hasil kerja pegawai dilakukan Lurah ?

Ketika dijumpai penulis dikantornya, bapak Putra menuturkan bahwa bentuk koreksi yang dilakukan adalah berupa perbaikan kata-kata pada surat-surat yang masuk saat itu. Jika ada ketidaksesuaian kata dalam surat tersebut maka ia akan langsung menyuruh pegawai untuk memperbaikinya. Masukan dalam memperbaiki kesalahan tersebut juga dilakukan beliau saat itu juga dengan solusi menyampaikan kata-kata yang tepat untuk digunakan pada surat tersebut (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 6 Februari 2012).

Berdasarkan observasi penulis, terlihat bahwa hal ini sudah dijalankan oleh bapak Putra selaku Lurah Wonorejo kota Pekanbaru, disela-sela ia diwawancarai penulis dikantornya. Surat-surat yang masuk langsung dikoreksi olehnya dengan seksama (Observasi, 6 Februari 2012).

Berikut pernyataan langsung Lurah Wonorejo dibawah ini :

“iya, saya selalu mengkoreksi kembali hasil kerja pegawai saya, misalnya dalam bentuk surat, ada kata-kata yang tidak tepat atau tertinggal maka saya akan memberi tahu dan menyuruhnya untuk memperbaiki kembali (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 6 Februari 2012).

2. Adakah koreksi hasil kerja diterima oleh pegawai ?

Menurut ibu Deswanti, selaku sekretaris Lurah Wonorejo kota Pekanbaru diketahui melalui keterangannya membenarkan adanya koreksi dan saran yang disampaikan Lurah. Hasil koreksi kerja juga diselipi saran dan masukan Lurah. Beliau juga menambahkan bahwa kemampuan untuk menerima kritikan adalah faktor penting dalam mencapai sukses. Seseorang yang tidak dapat mengakui kesalahan berisiko mengalami kemandegan dalam bekerja (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 6 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan :

“ada, bapak selalu memberikan koreksi dari hasil kerja kami dan memberikan saran disaat ada permasalahan. Kritikan yang diberikan tentunya kritikan yang positif yang akan membangun semangat kerja pegawai” (Hasil wawancara ibu Deswanti, 6 Februari 2012).

3. Bagaimana respon Lurah saat pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas ?

Berdasarkan pengakuan Ibu Kamaliah, selaku staf Lurah Wonorejo kota Pekanbaru menyampaikan bahwa telah menerima respon yang baik dari Lurah saat mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini terlihat dari adanya pemberian solusi atas keluhan yang disampaikan saat terjadi permasalahan. Ia juga menambahkan, bahwa respon dari pemimpin merupakan hal yang penting dalam membangun motivasi kerja pegawai, jika respon atau tanggapan pemimpin ditanggapi baik, maka motivasi kerja pegawai juga dapat terbangun (Hasil wawancara dengan ibu Kamaliah, 6 Februari 2012).

Sebagaimana yang disampaikan berikut ini :

“Responnya baik, kami disini sangat dibantu. Bapak selalu mencari solusi dalam memecahkan permasalahan yang ada. Walaupun tak seluruh masalah harus kami sampaikan ke bapak, maksudnya hanya masalah tertentu saja yang kami sampaikan ke bapak jika sesama pegawai tak juga bisa terpecahkan, misalnya masalah sengketa tanah” (Hasil wawancara ibu Kamaliah, 6 Februari 2012).

Begitu juga halnya dengan ibu Eli Deswita, selaku kepala seksi pelayanan yang membenarkan pernyataan dari ibu Kamaliah bahwa Lurah senantiasa menanggapi setiap keluhan dari pegawainya secara baik dan cepat. Ia menambahkan bahwa keluhan dari pegawai tentunya masih berkaitan dengan keluhan masyarakat sekitar. Setiap pegawai memiliki tanggungjawab di setiap RT. Ia juga menyampaikan bahwa saat ini, sedang memegang tanggungjawab di RT 05, yang terkadang memiliki

permasalahan tersendiri. Misalnya tentang sampah yang berserakan di lingkungan warga. Adapun tindakan yang dilakukan Lurah Wonorejo adalah dengan memberikan surat perintah ke RT dan RW setempat terkait dengan pembersihan lingkungan sekitar (Wawancara dengan ibu Eli, 13 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang diungkap ibu Eli Deswita :

“Kadang ada masalah warga tentang masalah sampah, ibu sampaikan ke pak Lurah karena tanggungjawab yang ibu pegang ada di RT 05, setiap kami mendapatkan tanggungjawab di masing-masing RT. Dari penyampaian masalah itu beliau tentunya segera mengatasinya dengan memberikan surat ke RT dan RW setempat” (Hasil wawancara dengan ibu Eli, 13 Februari 2012).

4. Apa tindakan Lurah agar motivasi kerja pegawai dapat terbangun ?

Menurut Lurah Wonorejo kota Pekanbaru yakni bapak Putra menjelaskan bahwa keteladanan yang baik adalah hal yang dapat menjadi motivasi pegawai untuk melakukan yang baik pula. Selain keteladanan pemimpin, insentif dan penghargaan kepada pegawai juga menjadi salah satu yang dapat memotivasi pegawai (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

Berikut pernyataan langsung yang disampaikan Lurah Wonorejo :

“Untuk sebuah tindakan yang saya lakukan sejauh ini adalah memberikan contoh yang baik, karena jika contoh yang benar belum tentu saya benar sepenuhnya. selain itu dengan memberikan pujian kepada pegawai” (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 4 April 2012).

3.2 Komunikasi Horizontal

A. Koordinasi tugas-tugas dan pemecahan masalah

1. Bagaimana koordinasi yang terjalin dikantor Lurah ini ?

Menurut ibu Desi, mengatakan bahwa koordinasi yang ada berjalan sangat baik. Hal-hal yang disampaikan seputar pekerjaan, seperti tanggapan mengenai surat-surat yang masuk. Koordinasi juga dilakukan ke semua pegawai karena antara satu dengan yang lain harus saling bekerja sama (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

Berdasarkan observasi penulis, terlihat bahwa tatanan ruang yang saling berdekatan juga membuat komunikasi antar pegawai semakin menumbuhkan kedekatan. Sarana dan prasarana yang memadai juga dapat membantu pelaksanaan tugas para pegawai (Observasi, 4 April 2012).

Berikut kutipan langsung yang disampaikan :

“Koordinasi disini berjalan harmonis, karena saling bekerja sama dan mau berbagi pengetahuan. Hal yang disampaikan tentunya informasi seputar pekerjaan. Misalnya tanggapan dari surat yang masuk, diberitahukan kepada sesama pegawai. Tapi diluar pekerjaan banyak hal lagi yang dibicarakan lagi tentunya” (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

2. Dengan siapa saja koordinasi dilakukan ?

“Koordinasi tentunya dilakukan kepada seluruh yang ada dikantor Lurah ini, karena tidak mungkin kita bekerja sendiri-sendiri pasti membutuhkan yang lainnya dalam menyelesaikan tugas. Karena tugas yang diberikan juga saling terkait” (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

3. Mengapa koordinasi dibutuhkan ?

Koordinasi sangat dibutuhkan dalam pekerjaan, agar setiap pegawai di bidangnya tidak hanya menyelesaikan tugas yang sama disetiap harinya, ungkap ibu Desi saat ditemui dikantornya. Koordinasi juga penting untuk dilakukan agar tugas dapat terselesaikan dengan cepat. Interaksi yang terjalin tentunya sangat membantu, karena manusia tidak dapat hidup sendiri (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

Sebagaimana yang disampaikan berikut ini :

“Koordinasi itu penting sekali karena dengan adanya koordinasi jadi lebih mudah menyelesaikan tugas, dari segi waktu juga cepat, interaksi juga terus berjalan. Sehingga membuat kebersamaan semakin baik” (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

4. Apakah rapat dilakukan dikantor kelurahan Wonorejo ini ?

Berdasarkan keterangan yang diberikan bapak Putra, selaku Lurah Wonorejo menjelaskan bahwa rapat yang dilakukan merupakan salah satu cara untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi permasalahan yang harus dipecahkan bersama-sama antara pimpinan dan bawahan. Permasalahan yang dipecahkan, tidak hanya terfokus kepada pekerjaan semata tetapi hal-hal diluar itu, seperti kritikan atau saran untuk personal sekaligus penyampaian solusi dari Lurah. Ia juga menjelaskan rapat dikantor kelurahan Wonorejo memang tidak di agendakan, tetapi hal ini bukan berarti mengurangi ketidakefesiennya informasi tetapi justru menjadikannya lebih fleksibel. Terakhir, beliau menyimpulkan bahwa rapat yang dilakukan tentunya

disesuai dengan kondisi kantor kelurahan Wonorejo (Hasil wawancara dengan bapak Putra, 10 Februari 2012).

Sebagaimana yang diungkap beliau berikut ini :

“Rapat yang dilakukan hanya disesuaikan oleh situasi, misalnya terjadi permasalahan atau ada hal yang memang perlu untuk dibicarakan. kebersamaan dalam kegiatan rapat kerja bisa menjadi wadah pembelajaran bagi masing-masing pribadi untuk memahami situasi dan keadaan yang terjadi sehingga diharapkan akan terbangun motivasi kerja yang lebih baik” (Hasil wawancara dengan Lurah, 10 Februari 2012).

5. Hal apa saja yang disampaikan pegawai saat rapat ?

Dari keterangan ibu Deswanti, selaku sekretaris Lurah menjelaskan bahwa adapun hal yang disampaikan saat rapat seperti masukan untuk peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Baik itu dari proses pengerjaan surat-surat secara cepat dan kemudahan lainnya bagi masyarakat sekitar. Sikap Lurah yang sangat terbuka dan menghargai perbedaan pendapat, membuat ia leluasa untuk menyampaikan keluhan dari masyarakat (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan ibu Deswanti :

“Banyak hal terutama tentang pelayanan masyarakat. Pegawai juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Perbedaan pendapat juga ditanggapi bijak oleh Lurah Wonorejo” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012)

3.3 Motivasi Kerja

A. Semangat Kerja

1. Apakah dengan apresiasi yang Lurah berikan membuat pegawai bersemangat dalam bekerja?

Ketika ditemui penulis, ibu Deswanti menjelaskan bahwa apresiasi dari Lurah tentunya membuat ia bersemangat dalam bekerja. Dengan adanya apresiasi atau pujian dari Lurah membuat ia merasa sangat dihargai atas hasil kerja yang ia lakukan dan tentunya senang (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 10 Februari 2012).

Begitu juga dengan ibu Kamaliah saat ditemui dikantornya, menyampaikan bahwa pujian dari Lurah adalah salah satu hal yang mendorong seseorang untuk bersemangat dalam bekerja. (Hasil Wawancara dengan ibu Kamaliah, 10 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan :

“Pujian dan apresiasi yang Lurah berikan tentunya akan membuat senang dan bersemangat dalam bekerja, karena dari hal itu tampak hasil kerja sangat dihargai” (Hasil wawancara dengan ibu Kamaliah, 2012).

2. Situasi seperti apa yang diinginkan agar bersemangat dalam bekerja ?

Saat ditemui dikantornya oleh penulis, ibu Deswanti mengatakan bahwa situasi yang nyaman mampu membuatnya bersemangat kerja. Beliau berpendapat bahwa ruangan kerja yang jauh dari kebisingan tentunya menambah konsentrasi

dalam bekerja sehingga membuatnya bersemangat kerja (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

Berdasarkan observasi yang penulis amati, tata ruang dikantor kelurahan Wonorejo tampak rapi dan nyaman. Ruang kerja Lurah dan Sekretaris Lurah dibuat terpisah. Sedangkan untuk ruangan pegawai lainnya berada ditempat yang berbeda. Ruangan tersebut terdiri dari beberapa pegawai yang masih tetap mendekati ruangan lainnya. Sehingga pegawai dan Lurah masih bisa leluasa untuk saling berinteraksi. Semangat kerja pegawai juga tampak dari adanya koordinasi para pegawai dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Kebersamaan juga terlihat pada interaksi keseharian para pegawai. Misalnya saling menanyakan kabar sesama pegawai, sikap yang ramah dan saling membantu (Observasi, 4 April 2012).

Sebagaimana yang disampaikan ibu Deswanti :

“Tentunya situasi yang nyaman, jauh dari kebisingan dan penataan ruang yang tepat” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

3. Apa saja fasilitas yang dapat mendukung semangat kerja pegawai ?

Berdasarkan keterangan dari ibu Deswanti selaku sekretaris Lurah, beliau mengatakan bahwa fasilitas memang seharusnya ada dan sangat dibutuhkan pegawai, seperti komputer, mesin ketik, kipas angin dan lain-lain. Dengan adanya fasilitas tersebut, tentunya dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

Berikut kutipan langsung yang disampaikan ibu Deswanti :

“Kalau fasilitas yang mendukung sebenarnya sudah menjadi standarisasi. Seperti mesin ketik, komputer, kipas angin, printer dan lain-lain. Fasilitas yang lengkap tentunya akan mendukung pelaksanaan kerja secara baik (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

4. Apakah semangat kerja pegawai dapat memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat ?

Menurut penuturan dari ibu Eli Deswita, selaku kepala seksi pelayanan saat ditemui penulis dikantornya, menyampaikan bahwa terwujudnya pelayanan yang baik kepada masyarakat tentunya dapat didukung oleh rasa semangat kerja pegawai. Namun, bukan berarti semangat kerja adalah hal yang utama yang dapat memaksimalkan pelayanan secara baik, tentunya masih ada salah satu dari sekian banyak faktor motivasi seseorang untuk memaksimalkan pelayanan masyarakat secara baik (Hasil wawancara dengan ibu Eli Deswita, 13 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan ibu Eli :

“iya, semangat kerja yang baik tentunya dapat memaksimalkan pelayanan yang kami berikan terhadap masyarakat. Tapi tidak hanya berdasarkan semangat kerja semata, masih banyak faktor motivasi yang dapat mendukung untuk sebuah pelayanan baik terhadap masyarakat” (Hasil Wawancara dengan ibu Eli, 13 Februari 2012).

5. Apa tujuan yang ingin dicapai pegawai ?

Tujuan yang dicapai tentunya mengacu kepada visi organisasi, yaitu memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat, yang ingin dijalankan semaksimal mungkin, tutur ibu Deswanti.

Berdasarkan observasi yang penulis amati, bahwa tindakan untuk mencapai tujuan tersebut terus diusahakan para pegawai. Hal ini terlihat dari pengerjaan langsung hal-hal yang dapat dikerjakan pegawai. Meskipun terlihat sibuk, pegawai tetap memberikan pelayanan yang ramah kepada warga yang datang, terlihat dari interaksi yang terjadi dengan salah seorang warga yang berada disana (Observasi, 4 April 2012).

Berikut kutipan langsung yang disampaikan ibu Deswanti :

“Tujuan yang ingin dicapai, tentu beriringan dengan tujuan organisasi, memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

B. Disiplin Kerja

1. Apakah disiplin kerja diperlukan dalam sebuah pekerjaan ?

Menurut ibu Desi, selaku staf di kelurahan menyampaikan pentingnya sifat disiplin dalam bekerja. Dengan adanya kedisiplinan seseorang mencerminkan pribadi yang tidak lalai akan waktu dan sangat menghargai waktu. Seperti yang dicontohkan yakni kedisiplinan dalam mentaati peraturan jadwal kerja (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

Berikut petikan langsung yang disampaikan beliau :

“Disiplin kerja adalah hal yang sangat penting, terutama saat melakukan sebuah pekerjaan. Dengan adanya rasa kedisiplinan berarti kita juga sudah sangat menghargai waktu. Contohnya masuk kerja pada jam 08.00 WIB

sampai dengan 15.00 WIB, istirahatnya sekitar jam 12.00 WIB (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

Berdasarkan observasi penulis, diketahui bahwa kedisiplinan dapat dipatuhi oleh para pegawai dan Lurah Wonorejo. Kedisiplinan tampak dari tingkat absensi para pegawai dan Lurah yang rendah, adanya keteladanan dari Lurah untuk memberikan contoh yang baik, seperti rapi dalam berpenampilan dan adanya perhatian dari pemimpin agar peraturan tetap dipatuhi.

C. Mampu berinteraksi dengan baik.

Berdasarkan observasi yang penulis peroleh dilapangan, kemampuan berinteraksi antar pegawai sudah terjalin dengan baik. Terlihat dari adanya sifat saling pengertian dan mampu bekerja sama. Bahan pembicaraan pegawai berkaitan tentang informasi surat yang masuk dan saling memberikan masukan agar motivasi kerja dapat terbangun (Observasi, 4 April 2012).

1. Apa upaya yang dilakukan agar jalinan interaksi dengan Lurah dan pegawai berjalan dengan baik?

Saling menghargai dan saling bekerja sama dalam hal yang positif adalah upaya yang senantiasa dibangun dalam lingkungan kantor kelurahan Wonorejo, ungkap ibu Deswita saat ditemui penulis dikantornya. Hal ini terlihat dari keakraban bersama pegawai disela-sela ia melakukan pekerjaan dan juga kegiatan komunikasi di

luar pekerjaan. Beliau juga menambahkan bahwa tidak adanya sanksi atau teguran dari pihak pimpinan dan sesama pegawai akibat perlakuan dan perkataan yang tidak baik sebagai bukti mampu berinteraksi dengan baik (Hasil wawancara dengan ibu Deswita, 13 Februari 2012).

Berikut petikan langsung yang beliau sampaikan :

“Selama ini ibu belum mendapati adanya sanksi dari pimpinan atau bahkan teguran akibat perlakuan dan perkataan kasar dari sesama pegawai. Jadi bisa dikatakan selama ini berusaha agar mampu berinteraksi dengan baik terhadap siapapun yang penting saling menghargai dan bekerja sama” (Hasil wawancara dengan ibu Eli Deswita, 13 Februari 2012).

D. Dorongan untuk berprestasi

1. Apa bentuk prestasi dari pegawai sebagai penunjang pekerjaan ?

Menurut penuturan yang disampaikan ibu Eli Deswita, adapun bentuk prestasi yang ia miliki adalah dengan kembalinya ia melanjutkan sekolah di jenjang S1 jurusan ilmu politik. Gelar yang didapat tentunya merupakan bukti bahwa ia masih mempunyai dorongan untuk berprestasi. Ia menambahkan bahwa prestasi yang didapat adalah penunjang dalam melaksanakan pekerjaan secara lebih baik lagi dan masih tetap ingin belajar serta tidak ingin cepat berpuas diri (Hasil wawancara dengan ibu Eli, 13 Februari 2012).

Berikut pernyataan langsung yang ia sampaikan :

“Untuk menunjang pekerjaan yang ibu jalani sekarang, ibu kembali melanjutkan sekolah ke jenjang S1. ini prestasi buat ibu, walaupun masih

harus tetap belajar dan tidak ingin cepat berpuas diri sampai disini” (Hasil wawancara dengan ibu Eli, 13 Februari 2012).

Berbeda dengan ibu Desi yang menyampaikan bahwa adanya dorongan untuk berprestasi terlihat dari sikap yang senantiasa selalu bertanya, mencari tahu dengan tujuan menambah pengetahuan. Ia juga menambahkan, bahwa menyelesaikan tugas dengan baik dan cepat juga merupakan suatu bentuk nyata dari adanya dorongan untuk berprestasi (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

E. Meningkatnya produktivitas kerja pegawai.

1. Apa tindakan yang dilakukan untuk produktif dalam bekerja ?

Menurut ibu Deswanti, menyampaikan bahwa tindakan yang dilakukan agar produktif dalam bekerja adalah dengan memotivasi diri sendiri, melalui kalimat yang positif karena jika pandangan yang positif selalu ada dipikiran dan dihati seseorang maka diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja seseorang.

Berikut pernyataan yang disampaikan ibu Deswanti :

“ibu selalu memotivasi diri dengan kalimat berikut ini yaitu “hari ini harus lebih baik dari yang sebelumnya, dan esok harus lebih baik dari hari ini”. Selain itu harus disiplin dan jujur dalam bekerja (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

Berdasarkan hasil observasi penulis, dapat diketahui bahwa produktivitas yang dimiliki pegawai terlihat dari pelaksanaan pekerjaan pegawai kantor Lurah Wonorejo, adanya keinginan pegawai untuk terus melakukan perbaikan diri dan

terjadinya interaksi sebagai fungsi untuk saling memberikan informasi tentang pengetahuan yang dimiliki dan saling bertanya tanpa ragu antar sesama pegawai (Hasil observasi penulis, 4 April 2012).

F. Meningkatnya partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan yang akan dicapai pemimpin.

1. Disaat seperti apa masukan atau pendapat disampaikan pegawai ?

Berdasarkan penuturan yang disampaikan ibu Deswanti, bahwa penyampaian pendapat tidak dibatasi oleh waktu dan tempat, hanya saja disesuaikan pada saat yang tepat, agar pesan dapat jelas tersampaikan. Hal-hal yang disampaikan dapat berupa masukan dan pendapat tentang pelayanan terhadap masyarakat (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

Sebagaimana yang disampaikan berikut ini :

“Tidak dibatasi saat seperti apa baru akan disampaikan, Cuma kadang di waktu rapat dan pertemuan pasti disampaikan. Hal yang disampaikan berupa masukan tentang pelayanan kepada masyarakat. Kegiatan partisipasi ini sering dilakukan, baik itu sifatnya formal maupun interaksi sehari-hari” (Hasil wawancara dengan ibu Deswanti, 4 April 2012).

G. Dorongan mengatasi permasalahan.

1. Jika terjadi kesalahfahaman dengan Lurah atau pegawai, bagaimana menyikapinya ?

Ketika ditemui penulis dikantornya, ibu Desi menjelaskan bahwa cara yang dilakukan untuk menyikapi kesalahpahaman yang terjadi antar pegawai adalah dengan adanya keinginan untuk cepat menyelesaikan masalah, agar masalah tidak

berlarut-larut sehingga menjadi sebuah konflik yang akan merusak iklim kerja. Solusi agar kesalahpahaman tidak terus terjadi adalah adanya sikap saling memaafkan dan cepat melupakan. Keterbukaan dan berlapang dada dalam menerima kritikan. Baginya kantor Lurah merupakan rumah kedua bagi pegawai yang senantiasa menghabiskan sebagian waktu oleh sebab itu, keharmonisan harus tetap dijaga satu sama lainnya.

Sebagaimana yang diungkap langsung olehnya :

“jika terjadi kesalahpahaman, harus cepat diselesaikan, berterus terang terhadap permasalahan yang terjadi, agar persepsi antar pegawai tidak berlanjut kepada hal yang negatif. Solusi yang diberikan adalah saling memaafkan, mau menerima masukan dan harus terbuka akan hal-hal yang memang sifatnya kritikan. Kantor Lurah ini adalah rumah kedua setelah keluarga jadi separuh hari sudah ada disini oleh sebab itu pegawai harus mampu menekan ego agar iklim kerja tetap harmonis (Hasil wawancara dengan ibu Desi, 4 April 2012).

Berdasarkan hasil observasi penulis, diketahui bahwa permasalahan yang ada dapat diminimalisir para pegawai. Sikap saling memaafkan diantara sesama serta saling pengertian membuat kondisi kerja tetap kondusif (Hasil observasi penulis, 4 April 2012).

BAB IV

ANALISA DATA

Setelah data yang penulis sajikan pada bab III terkumpul, maka selanjutnya data yang penulis dapatkan dianalisis untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi Lurah Wonorejo dalam membangun motivasi kerja pegawai.

1. Pola komunikasi pemimpin dalam membangun motivasi kerja pegawai kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

Berdasarkan data yang penulis peroleh dapat diketahui bahwa pola komunikasi Lurah Wonorejo dalam membangun motivasi kerja pegawai dilakukan dalam bentuk komunikasi vertikal dan horizontal. Adapun bentuk komunikasi vertikal terlihat adanya instruksi tugas, pesan secara rasional, ideologi, informasi dan balikan. Sedangkan dalam bentuk komunikasi horizontal dapat dilihat melalui interaksi yang terjadi saat koordinasi tugas-tugas para pegawai dan tindakan pemecahan masalah secara bersama-sama.

Komunikasi Vertikal

a) Instruksi tugas

Instruksi tugas yang dimaksudkan disini adalah Lurah mampu memberikan pesan secara jelas kepada para pegawainya mengenai apa yang diharapkan dan bagaimana semestinya melakukannya. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan

bapak Putra, tampak bahwa instruksi yang dilakukan dalam bentuk lisan, dimana perintah dan himbauan disampaikan langsung kepada pegawai. Hal ini dapat dilihat pada saat mengadakan acara Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) tingkat kelurahan, Lurah memberikan instruksi kepada pegawai setiap bidang agar mempersiapkan acara tersebut.

Menurut analisa penulis, instruksi yang dilakukan Lurah telah berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Lurah sebagai komunikator menentukan tugas apa dan bagaimana tugas tersebut dilakukan pegawai, sesuai dengan apa yang diharapkan. Pesan yang disampaikan bervariasi seperti perintah langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk himbauan, tampak pada pernyataan beliau yang menyampaikan bahwa segala sesuatu yang sebelumnya sudah dinilai baik agar dilanjutkan dan tetap menjaga keharmonisannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Linsufiie (2010: 91), di dalam bukunya yang berjudul *Leadership untuk Professional dan mahasiswa* yang mengatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai kapabilitas atau keahlian dimana ia mampu menggerakkan bawahan dalam bentuk perintah, otoritas, himbauan, sistem traksaksional, motivasi, pemberian contoh dan lain-lain.

Instruksi tugas yang diberikan Lurah, seharusnya tidak hanya sebatas menggambarkan garis besarnya saja tetapi harus memberikan informasi secara jelas dan spesifik kepada pegawai. Jika informasi yang diberikan tidak jelas dan hanya sebagian, maka dikhawatirkan pegawai akan menyisakan pertanyaan yang sebenarnya

takut untuk diutarakan karena malu bertanya dan takut dianggap bodoh oleh pemimpin. Akibatnya akan membuat rasa percaya diri pegawai runtuh dan akhirnya pemimpin berpikir pegawai tidak mampu mengerjakan tugasnya. Sebenarnya pegawai membutuhkan lebih banyak informasi agar bisa mengerjakan tugas dengan baik. Sebagaimana yang dituturkan Denny (2010: 10), dalam bukunya *Communicate to Win* yang mengatakan komunikasi yang buruk pasti memberikan hasil yang negatif dan komunikasi yang efektif pasti memberikan hasil yang positif. Menurut Arni Muhammad (2009: 112), dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* menambahkan karena adanya gangguan dalam penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif, diantaranya adalah pimpinan hendaknya sanggup memberikan informasi kepada pegawai apabila dibutuhkan mereka. Jika pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka maka perlu mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikannya.

Menanggapi instruksi tugas dari seorang pemimpin sebenarnya cukup mudah asalkan pegawai sadar akan apa yang diharapkan, mengapa diperlukan dan kapan diperlukan. Jika pegawai tidak yakin mengenai salah satu aspek tersebut, maka perlu diajukan pertanyaan. Namun, jika melihat kenyataannya banyak kesulitan yang dirasakan para pegawai dalam mendapatkan informasi dari pimpinan, hal ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya serta perasaan pegawai bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah

mereka. Sebagaimana yang dikatakan Sharma (1979) dalam buku Muhammad Arni, yang berjudul *Komunikasi Organisasi* yang mengatakan bahwa kecenderungan pegawai menyembunyikan perasaan dan pikirannya merupakan salah satu kesulitan pegawai dalam menyampaikan pesan kepada pimpinan.

b) Rasional

Pesan secara rasional, dimana Lurah harus benar-benar dengan jelas mengkomunikasikan tujuan aktivitas yang dilakukan pegawai dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi. Dengan adanya penjelasan tentang arah sebuah pekerjaan, maka pegawai akan bersemangat bekerja untuk mencapai tujuan. Hal ini menjadi penting karena penekanan pesan secara rasional yang disampaikan Lurah ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi.

Berdasarkan analisa penulis, pesan secara rasional mampu dikomunikasikan Lurah kepada para pegawai. Hal ini tampak pada rutinitas kerja pegawai yang berjalan dengan lancar. Tujuan dari tugas yang dilaksanakan oleh para pegawai kelurahan Wonorejo tentunya tidak lepas dari visi kelurahan Wonorejo yakni mewujudkan pelayanan yang prima kepada masyarakat, karena tugas pokok dari kelurahan adalah melayani masyarakat semaksimal mungkin. Sehubungan dengan hal ini Manahan P. Tampubolon (2004: 119), dalam bukunya *Perilaku Keorganisasian* mengatakan bahwa pemimpin yang mampu meyakinkan bawahannya secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana aktivitas harus dilakukan dengan suatu performa

yang minimal harus dimiliki. Ini berarti pegawai akan mampu mematuhi Lurah apabila mendapatkan penjelasan serta alasan mengapa pelaksanaan suatu tugas dibutuhkan dan dibuat suatu kesepakatan di dalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

c) Ideologi

Seperti yang telah utarkan bahwa tugas pokok dari kelurahan adalah mewujudkan pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat. Maka, tugas yang dilaksanakan pegawai tentunya mewujudkan pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat. Lurah perlu menyampaikan pesan ideologi berupa ide dan masukan kepada para pegawai, seperti masukan untuk penggunaan kata-kata yang tepat pada surat-surat yang masuk.

Menurut analisa penulis, bahwa kegiatan mengkomunikasikan pesan secara ideologi telah mampu disampaikan Lurah. Hal ini tampak pada pelaksanaan kerja yang berjalan dengan lancar sehingga mampu meningkatkan kredibilitas dari kantor kelurahan itu sendiri. Pemahaman pesan ideologi akan mampu tersampaikan jika pemimpin menggiring pesan tanpa paksaan.

d) Informasi

Bentuk peraturan yang ada di kantor kelurahan Wonorejo adalah bentuk peraturan secara tertulis dan tidak tertulis. Untuk peraturan yang tertulis, seperti peraturan tentang keluar masuknya jam kerja para pegawai. Sedangkan yang tidak

tertulis, hanya berupa peraturan yang telah disepakati bersama dan dipahami sesama pegawai. Misalnya, kesepakatan berpakaian muslimah di hari jumat.

Menurut analisa penulis, penyampaian pesan tentang peraturan yang ada dikantor kelurahan Wonorejo telah berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Sebagaimana yang telah disampaikan Arni Muhammad (2009: 109), dalam bukunya yang berjudul *Komunikasi Organisasi*, bahwa informasi yang dimaksud adalah pesan tentang peraturan. Terlihat dari tindakan yang dilakukan Lurah kepada pegawai jika terjadi pelanggaran peraturan yaitu dengan memberikan teguran. Sebenarnya teguran bukanlah hal yang buruk, jika disampaikan dengan tepat oleh pemimpin, maka teguran tersebut akan menjadi sebuah hal yang baik yang akan mengubah cara kerja pegawai bahkan pribadinya menjadi lebih baik. Sebagai bawahan harus menerimanya sebagai suatu dorongan untuk berprestasi agar menjadi lebih baik. Dari hal ini tampak bahwa Lurah tidak hanya sebatas memberikan pemberian teguran tetapi lebih kepada bagaimana teguran itu dapat mempengaruhi bawahan agar menjadi lebih baik yaitu dengan menekankan kembali kelebihanannya, sehingga rasa percaya diri pegawai menjadi utuh dan bersemangat.

e) Balikan

Balikan yang dimaksud disini adalah pesan yang disampaikan Lurah Wonorejo tentang ketepatan pegawai dalam melakukan pekerjaan atau informasi tentang hasil kerja pegawai yang disampaikan Lurah, baik itu berupa kritikan maupun

pujian. Kegiatan ini berupa koreksi dari Lurah, baik itu dari ketepatan kata-kata yang digunakan maupun susunan kalimat menurut Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) terhadap surat-surat yang masuk.

Menurut analisa penulis, kegiatan mengkomunikasikan pesan secara balikan telah berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Beliau mampu meluruskan hal yang sifatnya kecil tetapi berdampak besar. Dari evaluasi yang dilakukan dapat diketahui kemajuan, keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan tujuan. Perlu disadari bahwa surat adalah gambaran personal dari perusahaan atau organisasi, dimana maksud yang akan disampaikan tergambar dari penampilan pesan.

Respon yang baik dari Lurah juga penting untuk diperhatikan, guna untuk menambah semangat kerja pegawai. Sebagaimana yang dikatakan Joewono (2002: 11), dalam bukunya yang berjudul *Pokok-Pokok Pikiran Kepemimpinan* yang mengatakan bahwa responsive terhadap suatu masalah penting adalah baik, tetapi terlalu cepat bereaksi tanpa pemikiran yang matang memberi kesan kurangnya kemampuan menguasai diri sendiri. Dari pandangan inilah terlihat bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi pendengar yang aktif, pendengar yang mampu menganalisis setiap informasi yang berasal dari manapun. Kepekaan terhadap permasalahan dan isu yang sedang berkembang mutlak diperlukan. Misalnya, pada saat Lurah menerima informasi tentang keluhan masyarakat mengenai sampah dari salah satu staf kelurahan Wonorejo, Lurah harus mampu mendengarkan informasi yang didapatkan lalu memberikan solusi dengan cepat dan tepat.

1. Pola komunikasi pegawai kelurahan Wonorejo melalui kegiatan koordinasi tugas-tugas dan pemecahan masalah.

Komunikasi Horizontal

a) Koordinasi tugas-tugas

Koordinasi yang dilakukan para pegawai tampak pada sikap saling memberikan informasi, seperti memberikan tanggapan tentang surat-surat yang masuk dan saling bekerja sama untuk menyelesaikan tugas.

Menurut analisa penulis, koordinasi yang dilakukan pegawai telah berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Keterkaitan proses penyelesaian tugas, membuat satu sama lainnya saling berinteraksi. Pengertian koordinasi yang diungkap oleh Usman (2010: 439) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen*, yaitu proses mengintegrasikan (memadukan), menyinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagaimana diketahui, manusia mempunyai kebutuhan berafiliasi yaitu ingin menjadi bagian dari suatu kelompok untuk dapat berinteraksi sosial. Manusia tidak hanya bersosialisasi dalam kerangka tugas/pekerjaan saja, akan tetapi dalam kaitan lingkungan sehari-hari di luar tugas-tugas rutin. Hal ini didukung oleh pernyataan Usman (2010: 439), yang mengatakan bahwa koordinasi adalah bagian penting di antara anggota-anggota atau unit-unit organisasi yang pekerjaannya saling bergantung. Semakin banyak pekerjaan individu-individu atau unit-unit yang berlainan tetapi erat hubungannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya

koordinasi. Michael West (1998: 40), di dalam bukunya yang berjudul *Kerjasama Kelompok yang Efektif*, juga menambahkan bahwa medium penyebaran informasi ditentukan oleh kekayaan informasi itu sendiri. Kekayaan informasi terendah adalah informasi yang penyebarannya dilakukan melalui surat selebaran ataupun surat elektronik. Adapun kekayaan penyebaran informasi yang tergolong menengah adalah bila bila berbentuk pembicaraan telepon, tetapi yang terkaya adalah informasi yang diperoleh lewat pembicaraan langsung atau tatap muka.

Berbagai tujuan dari komunikasi horizontal juga dikemukakan oleh Arni Muhammad (2009: 122) dalam bukunya yang berjudul *Komunikasi Organisasi*, salah satunya adalah dapat menyelesaikan konflik antara anggota, menjamin pemahaman yang sama, serta mengembangkan sokongan interpersonal. Berdasarkan tujuan di atas maka komunikasi horizontal dapat dilakukan dalam kegiatan rapat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Putra, diketahui bahwa kegiatan rapat adalah salah satu cara untuk mengetahui segala permasalahan yang ada, sebagai wadah yang menampung pendapat, masukan serta penyampaian solusi yang diberikan Lurah. Rapat ini berjalan secara demokratis karena setiap pegawai berhak mengajukan pertanyaan, pendapat, masukan dan kritikan terhadap permasalahan yang terjadi. Biasanya hal yang disampaikan pegawai berupa pendapat tentang cara pelayanan terhadap masyarakat dan penyampaian keluhan masyarakat. Menurut Denny (2010: 92), dalam bukunya yang berjudul *Communicate to Win*, rapat yang baik adalah rapat yang ketika berakhir membuat setiap peserta terinspirasi, bersemangat, kembali antusias, tahu apa yang harus dikerjakan, dan bergairah

menghadapi tantangan didepan. Karena itu di dalam proses rapat harus terjadi komunikasi dua arah.

Sikap saling menghargai, saling memaafkan dan mau menerima kritikan dengan lapang dada juga diterapkan pegawai kantor kelurahan Wonorejo dalam menyikapi permasalahan yang ada. Hal ini didukung oleh pernyataan Denny (2010: 38), yang mengatakan bahwa kemampuan meminta maaf akan membangun suatu hubungan dan membangun gaya komunikasi.

1. Motivasi Kerja

a) Semangat Kerja

Pola komunikasi Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru, dalam penilain penulis sangat baik sebab pola komunikasi Lurah mampu membangun rasa semangat kerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan ibu Deswanti yang menjelaskan bahwa semangat kerja pegawai yang didukung oleh apresiasi yang diberikan Lurah kepada bawahannya, suasana yang nyaman yang jauh dari kebisingan, interaksi yang baik antar sesama pegawai, dan fasilitas yang mendukung dapat mewujudkan pelayanan terhadap masyarakat secara maksimal.

Menurut analisa penulis, apresiasi yang diberikan Lurah direspon secara positif oleh para pegawai. Semangat kerja juga tampak pada kebersamaan pegawai. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kriyantono (2008: 346), yang

mengatakan bahwa komunikasi bisa menjadi faktor pembangkit semangat kerja pegawai, semangat kerja yang baik adalah upaya mempermudah komunikasi dalam fungsi koordinasi dan kerjasama.

b) Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja pegawai menurut penulis sudah baik, sebab Lurah dapat menjaga kedisiplinan pegawai. Hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan ibu Desi, dimana ia sangat menghargai waktu, ia masuk kerja pada jam 08.00 WIB dan selesai pada jam 15.00 WIB. Selain itu, kedisiplinan juga dicontohkan Lurah kepada para pegawai, seperti berpakaian rapi dan kedisiplinan dalam bekerja. Memang disiplin adalah kata yang mudah untuk diucapkan, tetapi sulit untuk dilaksanakan. Sebagaimana yang dituturkan oleh Joewono (2002: 7), dalam bukunya yang berjudul *Pokok-Pokok Pikiran Kepemimpinan*, yang mengatakan bahwa untuk memiliki sikap disiplin yang baik dan andal, diperlukan adanya latihan yang keras dan terus-menerus dan dalam waktu yang cukup lama.

c) Adanya kemampuan dalam berinteraksi

Pola komunikasi Lurah juga mampu membangun interaksi yang baik. Hal ini tampak pada hasil wawancara penulis dengan ibu Deswanti, dimana sikap saling menghargai dan saling bekerja sama mampu diterapkan pegawai sebagai upaya menjalin interaksi yang baik.

Berdasarkan analisa penulis, interaksi yang terjadi diantara sesama pegawai dan Lurah mampu terjalin dengan baik. Pola komunikasi yang dilakukan Lurah mampu membangun interaksi yang baik dilingkungan kelurahan. Hal ini tampak pada kegiatan pelaksanaan kerja yang baik, saling membantu, saling menanggapi dan saling memberikan saran demi kemajuan bersama. Sebagaimana yang dikatakan Joewono (2002: 10), dalam bukunya yang berjudul *Pokok-Pokok Pikiran Kepemimpinan*, bahwa untuk mewujudkan kerja sama yang harmonis diperlukan sikap loyal yang tinggi dan saling pengertian. Mampu berkomunikasi, berarti mampu mengeluarkan pendapat dengan baik sehingga orang atau pihak lain dapat menerima dengan baik dan memiliki pemahaman yang sama terhadap pesan yang disampaikan.

d) Dorongan untuk berprestasi

Dorongan untuk berprestasi pegawai menurut penulis sangat baik. Dalam hal ini Lurah mampu mendorong pegawai untuk berprestasi dalam bekerja, terbukti dengan diberinya kesempatan pada ibu Eli Deswita, yang merupakan salah seorang pegawai pada kelurahan tersebut untuk melanjutkan sekolahnya sehingga memperoleh S1 dibidang Ilmu Politik. Berbeda dengan ibu Desi, prestasi kerja justru diaplikasikan olehnya melalui sikap mau bertanya dan adanya keinginan untuk memperbaiki kualitas diri dengan dukungan dari sikap Lurah yang selalu terbuka.

Menurut analisa penulis, dorongan untuk berprestasi para pegawai mampu dibangun oleh pola komunikasi Lurah. Adanya dukungan yang diberikan Lurah mampu membuat pegawai termotivasi untuk terus berprestasi. Sikapnya yang terbuka dan menghargai perbedaan pendapat, membuat pegawai leluasa untuk selalu bertanya dan saling bertukar pikiran. Sebagaimana yang dituturkan Joewono (2002: 99), yang mengatakan bahwa “jika anda sudah merasa baik, berarti anda mati. Esensi untuk berhasil dan maju adalah rasa belum puas”. Komunikasi terbuka adalah melibatkan pertukaran informasi secara teratur antara pimpinan dan bawahan. Segala upaya yang ditempuh, dibicarakan secara terbuka dan setiap anggota mampu memberikan saran.

e) Partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan pemimpin

Pola komunikasi Lurah juga mampu meningkatkan partisipasi para pegawai dalam menentukan tujuan yang akan dicapai. Hasil wawancara penulis dengan ibu Deswanti diketahui bahwa pegawai tidak dibatasi waktu dan tempat dalam menyampaikan pendapat dan masukan terhadap segala sesuatu yang terjadi dikantor Lurah Wonorejo kota Pekanbaru. Hal ini dikarenakan sikap Lurah yang sangat terbuka, mampu menghargai segala perbedaan yang ada dalam berbagai hal yang disampaikan pegawai. Dengan demikian pegawai memperoleh kesempatan yang luas untuk ikut berpartisipasi dalam penyampaian pendapat dan masukan.

Menurut analisa penulis, partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan yang akan dicapai Lurah sudah berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Dimana pegawai

ikut terlibat dalam berbagai penyampaian keluhan dari masyarakat yang disampaikan langsung secara lisan kepada Lurah, baik dalam wadah pertemuan yang sifatnya formal maupun informal. Hal ini sejalan dengan pernyataan Gary Yukl (2007: 101) dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Organisasi*, yang menyebutkan bahwa melibatkan seluruh pegawai dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas suatu keputusan, saat para partisipan/pegawai memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik atas masalah keputusan. Bekerja sama dan berbagi pengetahuan akan bergantung pada batas dimana para partisipan mempercayai pemimpin dan memandang prosesnya sebagai yang sah dan menguntungkan. Namun, partisipan yang memiliki persepsi berbeda pada masalah tersebut, akan sangat sulit untuk menemukan keputusan yang berkualitas. Sikap Lurah yang terbuka juga dinilai sangat penting dalam hal ini, dimana ia juga memberikan usulan sementara dan secara aktif mendorong orang untuk memberikan saran perbaikan.

f) Adanya dorongan untuk mengatasi permasalahan

Pola komunikasi yang dilakukan Lurah mampu mengatasi permasalahan yang ada. Dari hasil wawancara penulis dengan ibu Desi, diketahui bahwa dorongan mengatasi permasalahan yang ada terlihat dari sikap pegawai dalam menyikapi dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi, yakni saling memaafkan dan adanya keinginan untuk cepat menyelesaikan kesalahpahaman. Adanya tindakan mau

mendengarkan, memberi tanggapan, mengajukan nasihat dan saling berkomunikasi merupakan dorongan untuk mengatasi permasalahan. Ini berarti pegawai mampu menyadari bahwa menjaga lingkungan kerja agar tetap nyaman dan harmonis sangatlah penting. Lurah juga melakukan pertemuan rapat atau diskusi yang menjadi wadah dalam pencarian solusi dan pemecahan masalah secara bersama-sama. Memberikan solusi yang tepat merupakan wujud nyata dari kontribusi yang diberikan Lurah dalam mengatasi permasalahan yang ada. Hal ini sejalan dengan pernyataan Zasri (2008: 71), bahwa pemimpin bertanggungjawab untuk bekerjasama dengan orang lain, baik dengan atasan, bawahan, teman sejawat, orang lain yang berada diluar organisasi dan pemimpin lain yang ada dalam unit organisasi tersebut. Menurut Michael West (1998: 84), di dalam bukunya yang berjudul *Kerjasama Kelompok yang Efektif*, ia mengatakan bahwa ada empat tahap dalam pemecahan permasalahan secara kreatif dalam kelompok yang sudah tersusun dengan baik yaitu, penjabaran dan penjajakan masalah itu sendiri, pengembangan ide-ide alternative, seleksi, langkah ini harus sesuai dan terbuka terhadap kritik serta penilaian, tetapi harus dilakukan secara konstruktif dan mendukung. Tahapan yang terakhir adalah penerapan.

Dalam analisa penulis, pola komunikasi Lurah Wonorejo yang dilakukan secara vertikal dan horizontal ketika membangun motivasi kerja pegawai sangat baik. Hal ini terlihat dari pola komunikasi Lurah yang mampu membangun rasa semangat kerja pegawai, mampu menerapkan kedisiplinan pegawai, adanya interaksi yang baik

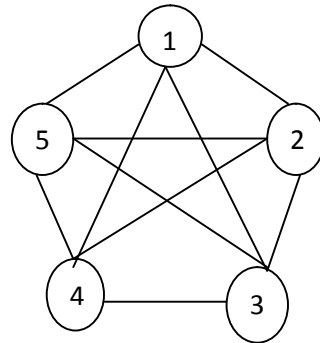
sesama pegawai, mampu mendorong pegawai agar berprestasi, mampu meningkatkan partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan Lurah, dan adanya dorongan untuk mengatasi permasalahan secara bersama-sama. Ini berarti pola komunikasi yang digunakan Lurah secara vertikal dan horizontal mampu membangun motivasi kerja pegawai kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

Ada beberapa pola komunikasi yang digambarkan Saefullah (2005, 301) dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Manajemen*, diantaranya adalah pola roda, pola huruf Y, pola bersambung, pola lingkaran dan pola menyeluruh.

Menurut analisa penulis, diantara kelima pola komunikasi yang ada diatas, ternyata pola komunikasi menyeluruh adalah gambaran pola komunikasi yang digunakan Lurah Wonorejo kota Pekanbaru, baik secara vertikal maupun horizontal yang mampu membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo. Pola komunikasi yang terjadi, dapat penulis gambarkan pada uraian berikut ini, misalnya Lurah yang ada pada nomor 1, memberikan instruksi tugas secara lisan berupa pembuatan surat yang dibutuhkan kepada sekretaris Lurah yang ada di nomor 2, lalu pesan tersebut diteruskan sekretaris Lurah kepada pegawai lainnya. Pesan lalu diterima oleh pegawai pada bidang pembangunan di nomor 3, dan lanjut disampaikan ke nomor 4 pada bagian kesejahteraan setelah itu diteruskan kembali kepada pegawai yang ada di bagian pelayanan di nomor 5. Proses penyelesaian tugas yang dilakukan pegawai antara sekretaris Lurah dengan bagian kesejahteraan atau bagian pembangunan ke bagian pelayanan (nomor 2 ke 4 atau 3 ke 5), dapat dilakukan dalam

bentuk koordinasi diantara sesama pegawai. Selanjutnya hasil yang telah diselesaikan lalu dikomunikasikan kembali kepada Lurah yang ada di nomor 1. Meskipun begitu, Lurah juga dapat berkomunikasi langsung dengan para pegawai di masing-masing bidang, begitu juga sebaliknya untuk memastikan hal apa saja yang masih dibutuhkan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Dari uraian diatas, tampak bahwa pola komunikasi menyeluruh melibatkan seluruh pegawai dan Lurah, dimana semua memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pesan sehingga dapat berpartisipasi secara adil dan dapat membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru. Berikut pola komunikasi menyeluruh yang penulis gambarkan :



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari penyajian data kemudian menganalisa data tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa pola komunikasi yang dilakukan Lurah dalam membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru adalah pola komunikasi yang disampaikan secara vertikal dan horizontal. Pola komunikasi vertikal terlihat dari adanya instruksi tugas yang disampaikan Lurah Wonorejo kepada pegawai berupa perintah dan himbauan, adanya pesan secara rasional, ideologi, informasi dan pesan secara balikan. Sedangkan pola komunikasi horizontal tampak pada interaksi yang terjalin antara Lurah dengan pegawai maupun sesama pegawai. Komunikasi horizontal tampak pada kegiatan mengkoordinasikan informasi dan saling bekerja sama. Pola komunikasi secara vertikal dan horizontal mampu membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo. Hal ini terlihat dari semangat kerja pegawai, adanya penerapan kedisiplinan pegawai, terciptanya interaksi yang harmonis, adanya dorongan berprestasi pegawai, mampu meningkatkan partisipasi pegawai dalam menentukan tujuan Lurah, dan adanya dorongan untuk mengatasi permasalahan secara bersama-sama. Pola komunikasi secara vertikal dan horizontal tersebut ternyata menghasilkan gambar pola menyeluruh, dimana pola komunikasi menyeluruh melibatkan seluruh pegawai dan

Lurah. Semua memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pesan, sehingga dapat berpartisipasi secara adil dan dapat membangun motivasi kerja pegawai kantor kelurahan Wonorejo kota Pekanbaru.

B. Saran-saran

- a. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan kepada Lurah Wonorejo kota Pekanbaru dapat mempertahankan pola komunikasi secara vertikal dan horizontal dengan baik untuk membangun motivasi kerja pegawai.
- b. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan kepada Lurah untuk senantiasa membangun motivasi kerja pegawai agar terwujudnya pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Denny, Richard. 2006. *Communicate to Win*. Jakarta: PT Gramedia Puataka Utama
- Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Faizah, 2006. *Psikologi Dakwah*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Hasibuan S.P. Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan S.P. Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich John M. dan Konospake Robert. 2006. *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Joewono, Heri. F.X. 2002. *Pokok-pokok pikiran kepemimpinan abad 21*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Julina, 2008. *Pengantar Manajemen*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Kartono, kartini. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Tekhnik Praktis Riset Komunikasi : Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relation, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk professional dan mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Muchtarom, H. Zaini. 1996. *Dasar-Dasar Management Dakwah*. Yogyakarta: Amin dan Ikhfa.

- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Pahlawan, K. Khatib. 2005. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Patilima, Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2004. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Rosda Karya
- Rivai, Veithal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithal. 2004. *Kiat Memimpin dalam abad ke-21*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithal. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riberu J. 1992. *Dasar-dasar Kepemimpinan*. Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya.
- Sutarto. 1998. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Saefullah Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Stephen P. Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Stephen P. Robbins. 2010. *Managemen, edisi 10*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen, edisi 3*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- West, Michael. 1998. *Kerjasama Kelompok yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius
- Yukl, Gery. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta: PT Indeks.
- Zasri, M. Ali. 2008. *Dasar-dasar manajemen*. Pekanbaru: Suska Press.